

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Coprodução do Bem Público e Finanças Públicas

**CONSTRUÇÃO DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DO TRABALHO NÃO PRESENCIAL NAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR**

045.728.499-43

**Florianópolis
2021**

PROPOSTA DE PESQUISA: CONSTRUÇÃO DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR PÚBLICO EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL

1. INTRODUÇÃO

A pandemia declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, relacionada ao novo coronavírus (Sars-Cov-2), promoveu mudanças inesperadas e de forma célere em organizações de todo o mundo (LAN *et al.*, 2020). A resposta inicial ao vírus foram toques de recolher, *lockdowns* e distanciamento social, visto que ainda não havia teste confiável da Covid-19, bem como vacina (GRUENWALD, 2020). Nesse cenário, muitas entidades foram compelidas a remodelar suas formas de trabalho, numa tentativa de se adaptar às circunstâncias expostas pela Covid-19 (VERMA; GUSTAFSSON, 2020; DONTU; GUSTAFSSON, 2020). De súbito, segundo Carnevale e Hatak (2020), não havia mais condições sanitárias no mundo para o trabalho tradicional (presencial) e, assim, o trabalho não presencial virou factual.

Embora esta modalidade de trabalho tenha se impulsionado na necessidade de isolamento decorrente do elevado potencial de contágio da doença e de manter em funcionamento as atividades profissionais das organizações (BICK; BLANDIN; MERTENS, 2020), o tema já é discutido desde o avanço da globalização e do desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação (BARROS; SILVA, 2010; MORGAN, 2004, MELLO, 1999).

Bick, Blandin e Mertens (2020) afirmam que, nos Estados Unidos da América (EUA), em fevereiro/2020 (pré-pandemia), 8,20% da força de trabalho americana já trabalhava inteiramente em casa. Em maio/2020 (pós-pandemia), este percentual aumentou para 35,2%. No contexto brasileiro, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, havia 3,8 milhões pessoas (5,20% do total de “pessoas ocupadas, exclusive os empregados no setor público e trabalhadores domésticos no trabalho principal”) trabalhando em domicílio residencial. Já em junho/2020, a agora intitulada PNAD COVID-19 apurou que 8,6 milhões de brasileiros (12,4% da população ocupada do país excluídos os afastados por causa do distanciamento social) estavam trabalhando remotamente.

Como se pode perceber, o trabalho não presencial já era explorado no Brasil e no mundo antes da Covid-19, mas o elevado grau de contágio da doença influenciou e contribuiu para o aumento da adoção do trabalho a distância pelas instituições.

Com a finalidade de regulamentar o exercício do trabalho a distância no setor privado, segundo Barbosa (2020), ocorreu uma importante mudança no art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por meio da Lei nº 12.551/2011. A nova redação dispôs que, para fins de subordinação jurídica, os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam aos meios pessoais e diretos. Já no serviço público, não obstante o autor apresente órgãos que tenham autorizado ou regulamentado a prática do teletrabalho para os seus servidores, não há normatização em lei sobre o assunto. Em outros termos, o trabalho não presencial existia em pequena escala, porém era baseado em normas infralegais.

Após a declaração de pandemia pela OMS, outrossim, o reconhecimento do estado de calamidade pública pelo Decreto Legislativo nº 6/2020, de 20 de março de 2020 – este setor foi compelido a normatizar tal forma de trabalho, ainda que de forma infralegal (DA PIEVE; CARLOTO, 2021). Por conseguinte, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa (IN) nº 65, com vigor a partir de 1º de setembro de 2020, - a qual dispôs sobre orientações para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Segundo Da Pieve e Carloto (2021), o trabalho não presencial foi implementado com a pandemia e a IN nº 65/2020/ME garante sua continuidade. Entretanto, a referida norma delimita que apenas as atividades que possibilitem a mensuração da produtividade e dos resultados podem ser abrangidas por esta modalidade de trabalho.

No entanto, a pretexto do atual cenário de emergência de saúde pública decorrente da Covid-19, entre março e setembro de 2020, segundo dados do Governo Federal do Brasil (2020), cerca de 50% dos servidores públicos federais trabalharam remotamente. Tal percentual é ainda maior (95%) quando se considera apenas os servidores vinculados ao Ministério da Educação, conforme dados extraídos do Portal do MEC (<http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>). Assim, tendo em vista que não houve tempo hábil para reestruturação das instituições com o intuito de alterar a forma de trabalho (REIS; GOMES, 2021), a mensuração de seus resultados aconteceu com base em ferramentas adaptadas do trabalho presencial.

Dessa forma, para que seja possível a adesão ao trabalho não presencial como programa de gestão por parte das instituições públicas são necessárias mudanças, adaptações, bem como desenvolvimento de ferramentas que possibilitem o cumprimento da normativa. Assim, com base no contexto-problema explorado até então, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como avaliar o desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação

(TAEs), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, em regime de trabalho não presencial?

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico, são apresentados o objetivo geral e os específicos desta proposta de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O presente projeto de tese tem como objetivo geral: estruturar um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão do trabalho não presencial das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, destacam-se:

- Mapear as publicações científicas nacionais e internacionais acerca do tema “avaliação de desempenho de pessoal”, por meio do instrumento *ProKnow-C*;
- Identificar os indicadores utilizados na literatura para avaliar o desempenho de pessoal em trabalho não presencial;
- Construir um modelo de avaliação de desempenho de pessoal para avaliar a produtividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, em regime de trabalho não presencial, com base em indicadores da literatura;
- Validar o modelo construído por meio da aplicação em Instituições Federais de Ensino Superior.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A contribuição científica deste projeto de pesquisa se justifica, principalmente, quanto a sua importância e originalidade.

Este trabalho é importante, pois visa contribuir com a temática relacionada à avaliação desempenho voltada à gestão de pessoal em Instituições de Ensino Superior, na

medida em que se propõe um conjunto de indicadores que possibilitem mensurar a produtividade dos servidores TAEs em regime de teletrabalho. Adicionalmente, pretende-se fornecer subsídios de controle e monitoramento da performance dos servidores aos gestores públicos e à sociedade em geral, possibilitando, assim, a responsabilização dos servidores, quando necessária (KIELING *et al.*, 2020). Além disso, os resultados da presente pesquisa podem servir de estrutura para futuros trabalhos acadêmicos e científicos.

Quanto à originalidade, o atual cenário social, econômico e político do mundo, impactado pela Covid-19, já possui importância suficiente para justificar a pesquisa em diversas áreas de conhecimento (PINHO *et al.*, 2020). Este estudo vem a tona em um cenário de isolamento social imposto pela pandemia da doença Covid-19. Com base nisso, trabalhadores do mundo inteiro foram obrigados a se afastar do ambiente físico de trabalho. Destarte, uma das alternativas para a continuidade do desempenho das atividades profissionais, foi o trabalho realizado a distância. A adesão a essa forma de trabalho ocorreu de forma célere. Portanto, como não havia condições para o desenvolvimento de ferramentas que possibilitassem a transição do trabalho presencial para o não presencial de forma estruturada, realizaram-se adaptações nos mecanismos de controle já existentes. Com base nisso, este projeto de tese é original, pois visa preencher lacunas existente na teoria e na prática referente à necessidade de avaliação dos servidores públicos em regime de trabalho não presencial.

Além disso, cabe ressaltar que este projeto de tese está alinhado à linha de pesquisa “Coprodução do Bem Público e Finanças Públicas” do Programa de Pós-Graduação em Administração da UDESC. Tal vinculação pode ser justificada, pois este estudo visa construir um modelo de avaliação de desempenho de pessoal, o qual aprimorará o controle interno institucional, ampliando, assim, a *Accountability* e a governança pública.

Ademais, esta pesquisa também pode ser justificada com base no interesse pessoal e profissional do autor em contribuir com a temática em epígrafe. Desde 2016, exerce atividades profissionais na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, vinculada à Universidade Federal de Santa Catarina. Ao longo desses anos, participou de projetos, comissões e grupos de estudos para melhoria e desenvolvimento dos processos de controle internos relacionados à área de gestão de pessoas da instituição. Além disso, o autor exerce função de chefia desde 2017 e foi impactado diretamente com as mudanças causadas pelo novo coronavírus, tanto na posição de avaliador (chefe) como na de avaliado (servidor público).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Em síntese, esta fundamentação teórica abarca uma abordagem inicial sobre os temas avaliação de desempenho e trabalho não presencial.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“Trabalho avaliado é trabalho realizado” destacam Guimarães, Nader e Ramagem (1998). Segundo os autores, é por meio da avaliação de desempenho do que a organização produz que ela consegue se reciclar, oxigenar-se e resistir a ambientes turbulentos. De acordo com Melnyk *et al.* (2014), a avaliação de desempenho deve ser adaptável às mudanças do ambiente, considerando as características e peculiaridades da organização. Assim, apenas um sistema de avaliação flexível e retroalimentado permite a sobrevivência e manutenção das atividades perante os ambientes turbulentos.

Neste contexto, avaliação de desempenho é o processo de gestão que abrange o desenvolvimento de indicadores, a coleta de dados e a análise o desempenho alcançado para que medidas corretivas sejam implementadas em prol do estabelecimento de estratégias de aperfeiçoamento e de manutenção do desempenho (VALMORBIDA; 2012). De acordo com Tapinos, Dyson e Meadows (2005), a avaliação de desempenho possui duas funções: a) auxiliar os gestores a rastrear se a instituição está indo ao encontro dos objetivos desejados; e b) proporcionar meios para alcançar os objetivos estratégicos preestabelecidos. Nesse sentido, para instrumentalizar a avaliação de desempenho, é necessário que ocorra mensuração. Ou seja, é necessário o desenvolvimento de medidas e métricas quantificáveis e verificáveis (MELNYK *et al.*, 2014).

Dentre os desmembramentos da avaliação de desempenho institucional, está a avaliação de pessoal. O processo de avaliação de pessoal deve ser adequadamente projetado e realizado, com métricas preestabelecidas e conhecidas por todos. Dessa forma, os funcionários são previamente informados como estão sendo avaliados e como podem aperfeiçoar o seu desempenho, evitando que a avaliação tenha um caráter punitivo, contribuindo efetivamente para gestão. (AGGARWAL; THAKUR, 2013).

Atualmente, as relações de trabalho foram diretamente impactadas pelo elevado grau de contágio da Covid-19 e o teletrabalho passou a ser a solução para a sua continuidade. De acordo com Melnyk *et al.* (2014), mudanças na estrutura, na cultura, nas estratégias organizacionais e no ambiente de negócios afetam diretamente os sistemas de avaliação de

desempenho, visto que tais alterações alavancam a necessidade da adaptação de medidas e métricas. Assim, a brusca mudança no ambiente organizacional proporcionada pela pandemia, aflorou a necessidade do desenvolvimento de instrumentos de gestão que permitam aos gestores mensurar e avaliar o desempenho de pessoal e acompanhar o cumprimento de metas acerca do trabalho remoto (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

2.2 TRABALHO NÃO PRESENCIAL

Trabalho a distância; teletrabalho; trabalho remoto; *home-office*; *telework*; *e-work*; *telecommuting*; *home working*; *teleworking*; *remote work*; *flexible workplace* (NILLES, 1975; HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003; BARROS; SILVA, 2010; NOGUEIRA; PATINI, 2012; BARBOSA; 2020) são termos utilizados para se referir ao trabalho não presencial, embora haja diferenças conceituais entre eles. Nilles (1975), em sua pesquisa, utilizou a palavra *telecommuting* para conceituar esta modalidade de trabalho como: a forma de levar o trabalho ao trabalhador, ao invés de os levar até o trabalho. Em outro conceito, Gajendran e Harrison (2007) definiram o *telecommuting* como um arranjo alternativo de trabalho - no qual os funcionários realizam tarefas, as quais normalmente são feitas em um local de trabalho principal/central, em outro lugar, por pelo menos em uma parte de seu horário de trabalho, utilizando mídia eletrônica para interagir com outras pessoas dentro e fora da organização.

Apesar de já se falar em teletrabalho desde o século XX, segundo Nogueira e Patini (2012), o trabalho remoto ganhou maior importância no contexto hodierno das sociedades, visto a procura de maior flexibilidade no exercício das atividades profissionais. Tal flexibilidade é vinculada aos seguintes temas: horário, salário, local de trabalho, contrato, qualificação e processo, bem como organização do trabalho (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; BARROS; SILVA, 2010; NOGUEIRA; PATINI, 2012; COENEN; KOK, 2014).

Para operacionalização desta modalidade de trabalho, Nilles (1975) destaca a importância que os sistemas de tecnologia de informação e comunicação possuem neste contexto. Embora o autor, considerado o “pai do teletrabalho” já afirmasse naquela época a relevância de tal área de conhecimento, são as realidades tecnológicas contemporâneas, combinadas com novas tendências relacionadas a estratégias de gestão, que pactuam para um novo rumo em nível de gestão de pessoas e de prestação de serviços (BUENO; SALVAGNI, 2016).

Com o intuito de acompanhar as mudanças em relação as formas de trabalho, segundo Barbosa (2020), em 2011, houve uma importante mudança no art. 6º da

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por meio da Lei nº 12.551/2011. A alteração estabelece que, para fins de subordinação jurídica, os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam aos meios pessoais e diretos. Assim, segundo Bueno e Salvagni (2016), com a nova redação, o trabalho à distância foi reconhecido de forma expressa pela legislação trabalhista do setor privado.

Mais recentemente, a reforma trabalhista – realizada por meio da Lei nº 13.467/2017, a qual também alterou a CLT – incluiu um capítulo específico para o teletrabalho, em que foi esclarecido que é considerado teletrabalho a prestação de serviço predominantemente fora das dependências da empresa, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, havendo diferença do trabalho externo. No entanto, Filardi, Casto e Zanini (2020) ressaltam que a regulamentação do teletrabalho no Brasil ainda é incipiente, carecendo de melhoria da legislação para propiciar maior grau segurança em sua institucionalização.

No serviço público, existem órgãos – tais como Controladoria-Geral da União; Advocacia Geral da União; Banco Central do Brasil; Receita Federal do Brasil; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo; Ministério do Meio Ambiente - que autorizaram ou regulamentaram a prática do teletrabalho para os seus servidores. Todavia, ainda não há normatização em lei sobre o assunto, existe apenas normas infralegais (DA PIEVE; CARLOTO, 2021).

A partir da declaração de pandemia da Covid-19 pela OMS, observou-se um acréscimo no número de dispositivos infralegais disciplinando o trabalho não presencial no âmbito do poder público. Tendo em vista que alguns órgãos se viram obrigados a suspender suas atividades presenciais, o trabalho remoto foi a solução encontrada pelos gestores públicos para continuidade da prestação do serviço.

Nessa senda, por meio da Instrução Normativa nº 19 (IN nº 19/2020/ME), de 12 de março de 2020, e suas alterações – o Ministério da Economia estabeleceu orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, a respeito das “medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus”. Posteriormente, a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, incluiu no texto inicial da IN nº 19/2020/ME o art. 6º-A, o qual autorizou os servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade SIPEC a realizarem suas atividades remotamente, com autorização do Ministro de Estado ou autoridade máxima da entidade.

Nesse cenário, entre março e setembro de 2020, segundo dados do Governo Federal do Brasil (2020), cerca de 50% dos servidores públicos federais trabalharam remotamente. Em relação apenas ao Ministério da Educação (MEC) – segundo maior órgão em número de

vínculos de servidores em exercício dos órgãos superiores -, tal percentual é ainda maior (95%), conforme dados extraídos do Portal do MEC (<http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>).

Nesse contexto, o Ministério da Economia publicou a IN nº 65/2020/ME, com vigor a partir de 1 de setembro de 2020, - a qual dispõe sobre orientações para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Esta norma estabelece o teletrabalho como parte integrante do programa de gestão. Assim, segundo Da Pieve e Carloto (2021), embora o trabalho remoto tivesse sido autorizado em caráter de urgência pela IN nº 19/2020/ME, a IN nº 65/2020/ME garante a sua continuidade. Entretanto, este regulamento delimita que apenas as atividades que possibilitem a mensuração da produtividade e dos resultados possam ser abrangidas por esta modalidade de trabalho.

Como a transição do trabalho presencial para o remoto foi célere, não houve tempo de desenvolver instrumentos específicos de avaliação de desempenho para o trabalho não presencial (REIS; GOMES, 2021). À vista disso, ferramentas já existentes foram adaptadas para avaliar o desempenho dos agentes públicos que estavam nesta modalidade de trabalho. Porém, como não houve planejamento prévio para uma implementação adequada do teletrabalho, os instrumentos adaptados ao novo contexto não atenderam as necessidades da gestão (LEITE; LEMOS, 2021). Assim, visando o aprimoramento dos mecanismos de governança – os quais garantem a qualidade na prestação do serviço público (LUIZ *et al.*, 2017) - tornou-se necessário o desenvolvimento de sistemas de avaliação e mensuração de desempenho focado no trabalho remoto dos servidores públicos. O que além de atender às exigências da IN nº 65/2020/ME, fortaleceria as práticas de *accountability* institucional – fornecendo informações e justificativas para ações, omissões e resultados dos servidores –, contribuindo, assim, para melhoria da qualidade do serviço prestado (HERNÁNDEZ QUIÑONES; SCHOMMER; CUADROS DE VÍLCHEZ, 2021)

3. METODOLOGIA

Neste tópico, serão apresentados o enquadramento metodológico e os procedimentos para análise e coleta dos dados.

3.1 Enquadramento Metodológico

Em relação ao seu objetivo, este projeto de tese se enquadra como descritivo e exploratório (RICHARDSON, 1999). É descritivo, visto que se busca identificar os indicadores, presentes na literatura acerca da avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial, para orientar a construção do modelo. Além disso, caracteriza-se como exploratório pela construção do modelo de avaliação de desempenho com base na geração de conhecimento proporcionada pela literatura.

Esta pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, caracteriza-se como levantamento, uma vez que busca na literatura, indicadores propostos para nortear a construção do modelo. Além disso, ao realizar a aplicação em uma instituição de ensino superior para comprovar sua validação, classifica-se como estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema, é classificada como qualitativa e quantitativa (RICHARDSON, 1999). É qualitativa, pois propõe identificar na literatura sobre o tema, os indicadores utilizados, o que orientará e gerará conhecimento sobre o contexto no decisor. Além disso, é qualitativa na definição de escalas ordinais e na fase de recomendação de melhorias. Esta pesquisa também é caracterizada como quantitativa, pois na fase de avaliação são utilizadas escalas cardinais para mensuração do desempenho.

Outrossim, a pesquisa é indutiva, tendo em vista que a pesquisa tem por objetivo gerar conhecimento acerca de uma temática até então não existente ou ofuscada, permitindo, assim, a identificação de objetivos e particularidades referente à avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial (IUDÍCIBUS, 2004).

Para operacionalização desta pesquisa serão utilizados dois instrumentos de intervenção: o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

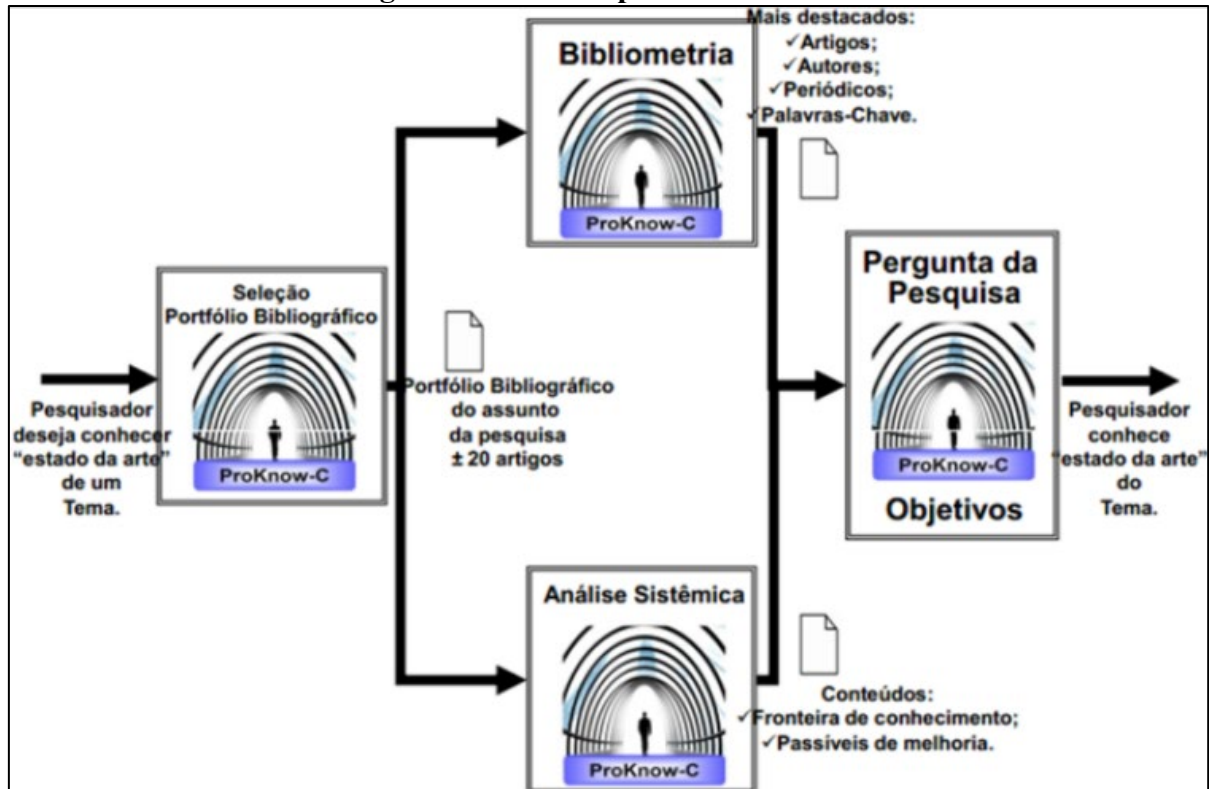
Fazem parte dos procedimentos para coleta e análise dos dados a seleção do portfólio bibliográfico, a definição da amostra de pesquisa e a construção do modelo de avaliação de desempenho.

3.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico

Com o intuito de mapear as publicações científicas nacionais e internacionais acerca do tema “avaliação de desempenho de pessoal”; e identificar os indicadores utilizados na

literatura para avaliar o desempenho de pessoal em trabalho não presencial será utilizado o instrumento *ProKnow-C* (TASCA *et al.*, 2010). Este se trata de um processo estruturado de revisão da literatura. Na Figura 1, pode-se identificar, de maneira sistêmica, as etapas desta ferramenta: (i) seleção do portfólio bibliográfico; (ii) análise bibliométrica dos artigos; (iii) análise sistêmica dos artigos; e (iv) formulação de perguntas e objetivos de pesquisa.

Figura 1: Macroetapas do *ProKnow-C*



Fonte: Bortoluzzi *et al.* (2011).

Na primeira etapa ocorre a definição dos eixos de pesquisa. Portanto, considerando que a temática central do trabalho é avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial, destacaram-se três eixos, quais sejam: “avaliação de desempenho”; “gestão de pessoas”; “trabalho não presencial”. Além disso, serão identificados termos alinhados a tais eixos para realização das buscas nas bases de dados nacionais e internacionais (*Emerald, Web of Science, Science Direct, Scopus*, por exemplo).

Após a identificação dos dados brutos das buscas, inicia-se o processo de filtragem. Assim, excluir-se-á, primeiramente, os artigos repetidos e os que não se caracterizam como *journals*. Feito isso, será realizada a leitura de todos os títulos dos artigos para exclusão dos não alinhados à pesquisa. Dos artigos com título alinhado, serão descartados os que possuem resumo que não possua convergência com o objetivo da pesquisa. A próxima etapa é a

filtragem pela leitura integral dos documentos. Por fim, serão analisadas as referências dos artigos selecionados para possível inclusão de artigos alinhados. Dessa forma, conclui-se a seleção do portfólio bibliográfico.

Após a seleção dos artigos, iniciam-se as análises bibliométrica e sistêmica dos artigos. Estas permitirão a identificação dos indicadores utilizados nos artigos para avaliar o desempenho de pessoal em trabalho não presencial, o que gerará conhecimento sobre o contexto no decisor para construção do modelo.

A última fase do *Proknow-C* - formulação de perguntas e objetivos de pesquisa - não será operacionalizada nesta pesquisa.

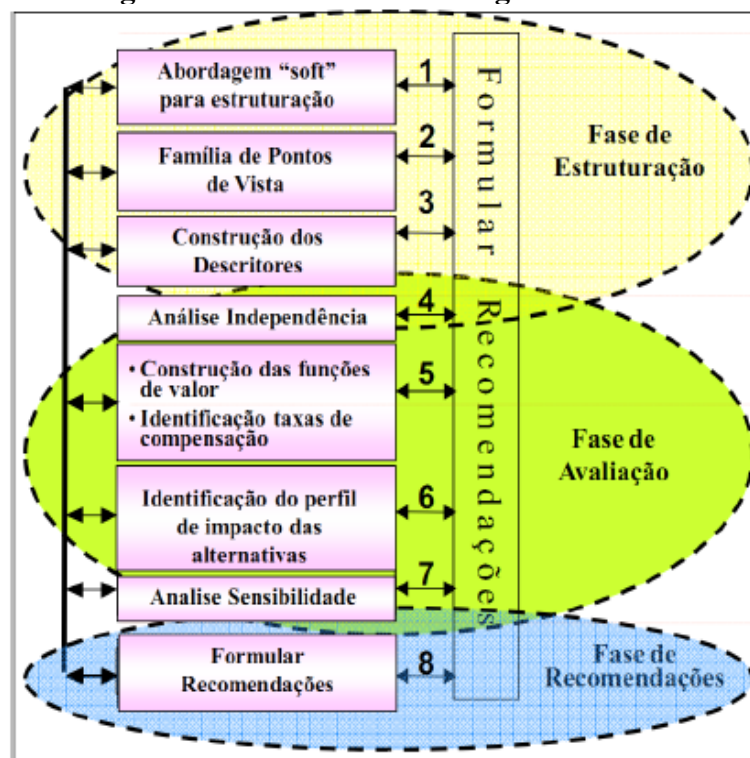
3.2.2 Amostra

Para comprovar a validade do modelo construído, esta pesquisa será aplicada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A escolha da instituição se justificou de maneira intencional porque o autor desta pesquisa atua na gestão de pessoal da universidade.

3.2.3 Construção do Modelo de Avaliação de Desempenho

Para viabilizar a construção do modelo de avaliação de desempenho será utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C). Esta metodologia é composta de três fases, as quais estão ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Fases da Metodologia MCDA-C



Fonte: Adaptado de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000, p. 81).

O processo de construção de um modelo multicritério por meio da Metodologia MCDA-C se inicia na fase de estruturação. Nesta fase, busca-se compreender as contingências, peculiaridades e preocupações que envolvem o contexto de avaliação (ENSSLIN *et al.*, 2008). Esta pesquisa explorará o contexto por meio da literatura nacional e internacional sobre o tema, o que gerará conhecimento no autor desta pesquisa, o qual atuará como decisor na construção do modelo. Seu papel como decisor se justifica por sua atuação como chefe na área da gestão de pessoal em uma instituição de ensino superior. Possuindo, assim, conhecimento sobre o tema para identificar as preocupações relevantes e suficientes presentes na literatura para avaliar a gestão do trabalho não presencial (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Durante a fase de estruturação, o decisor é quem estabelece as preocupações iniciais acerca da temática – denominadas de Elementos Primários de Avaliação (EPAs) (ENSSLIN *et al.*, 2010). Estas preocupações são exploradas por meio do desenvolvimento de “conceitos”, os quais dão origem a mapas cognitivos. A estruturação dos mapas resulta na identificação de Pontos de Vistas Elementares (PVEs), os quais retratam os objetivos operacionais e são passíveis de mensuração, possibilitando, portanto, a construção de descritores (KEENEY, 1992; ENSSLIN *et al.*, 2010).

A construção dos descritores envolve a definição de escalas ordinais para mensuração dos PVEs e o estabelecimento de níveis de desempenho – “bom” e “neutro”, o que permite que o perfil de desempenho seja identificado de forma qualitativa (KEENEY, 1992; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN *et al.*, 2013). Dessa forma, encerra-se a fase de estruturação.

A próxima fase da metodologia é a fase de avaliação. Nesta fase – com o auxílio do *Software MacBeth*, ocorre a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, o estabelecimento das taxas de compensação e a identificação da diferença de atratividade entre os critérios (BANA E COSTA; VANSNICK, 1995; ENSSLIN *et al.*, 2010; ENSSLIN *et al.*, 2013; VALMORBIDA *et al.*, 2015). O desenvolvimento destas etapas permite que o desempenho seja mensurado de forma quantitativa e, por consequência, possibilita a avaliação global do perfil de desempenho.

Com a fase de avaliação finalizada, o modelo construído será aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – na qual o autor desta pesquisa é servidor e possui influência no processo decisório, o que possibilitará o desenvolvimento da última fase da Metodologia MCDA-C: a fase de recomendações.

A partir do perfil de desempenho traçado – quali-quantitativamente - inicia-se a fase de recomendações. Esta permitirá a identificação dos descritores em que a instituição apresenta desempenho comprometedor, o que contribuirá para o desenvolvimento de medidas corretivas para estes critérios (ENSSLIN *et al.*, 2010). Assim, por meio da fase de recomendações, há o entendimento da influência das ações tomadas nos níveis de desempenho, o que possibilita o estabelecimento de estratégias de aperfeiçoamento para melhoria do desempenho do trabalho não presencial (ENSSLIN *et al.*, 2013). Dessa forma, encerra-se o modelo construído.

4. CRONOGRAMA

Quadro 1 – Cronograma

Atividade	2021	2022	2023	2024	2025
Cursar Disciplinas	X	X	X		
Elaborar Projeto de Qualificação	X	X	X		
Qualificação			X		
Elaboração da Tese				X	X
Defesa da Tese					X

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, A; THAKUR, G. S. M. Techniques of Performance Appraisal-A Review. **International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)**, v. 2, n. 3, p. 617-621, 2013. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.679.2130&rep=rep1&type=pdf>

BALANÇO registra metade dos servidores em trabalho remoto e 1.537 casos confirmados. **Governo Federal**. Brasília, 12 de agosto de 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/balanco-registra-metade-dos-servidores-em-trabalho-remoto-e-1-537-casos-confirmados>

BANA E COSTA, C. A., VANSNICK, J. C. Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v. 15, p. 15-35, 1995. Disponível em:

<http://web.ist.utl.pt/carlosbana/Uma%20nova%20abordagem%20ao%20problema....pdf>

BARBOSA, C. da S. **Proposição de política e programa organizacionais de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho para servidores públicos em regime de teletrabalho**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38817>

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 2, 2011.

BICK, A.; BLANDIN, A.; MERTENS, K. Work from Home After the COVID-19 Outbreak. **Federal Reserve Bank of Dallas**, n. 2017, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.24149/wp2017>

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 19**, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).

Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 21**, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>

_____. Presidência da República. **Decreto-Lei nº 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

_____. Presidência da República. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

_____. Presidência da República. **Lei nº 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm

_____. Senado Federal. **Decreto Legislativo nº 6**, de 20 de março de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm

BUENO, E. de Q.; SALVAGNI, J. A Aprendizagem Organizacional e o Autodesenvolvimento no Âmbito do Teletrabalho. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1496>

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson, 2012.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>

DA PIEVE, D. R. da F.; CARLOTO, A. F. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n2-048>

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A.. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 284, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

ENSSLIN, L.; DUTRA, A; ENSSLIN, S. R. MCDA: A Construtivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency. **International Transactions in Operational Research- ITORS**, v. 17, n. 1, p. 79-100, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. ; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v.30, n.1, p.125-152, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007>

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. São Paulo: Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 136-162, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000700007>

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BACK, F.; LACERDA, R.T.O. Improved decision aiding in human resource management a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.62, n.7, p. 735-757, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2012-0039>

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32 n. 6, 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775>

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Brasil: Gente, 2002.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

GRUENWALD, H. Coworking Spaces in Germany during the Covid-19 Crisis Utilized for Homeoffice and Homeschooling. **South Asian Journal of Social Studies and Economics**, p. 57-67, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.9734/sajsse/2020/v8i430219>

HERNÁNDEZ QUIÑONES, A.; SCHOMMER, P. C.; CUADROS DE VÍLCHEZ, D. Incidence of Social Accountability in Local Governance: The Case of the Network for Fair, Democratic and Sustainable Cities and Territories in Latin America. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 32, p. 3-15, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00295-6>

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2020**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=28549&t=downloads>

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KIELING, S. F.; ALBERTON, L.; VICENTE, E. F. R.; RAUPP, F. M. Aplicação do procedimento de conformidade dos registros de gestão: estudo em uma instituição pública federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, p. 275-290, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.003.0019>

LAN, F. Y.; Wei, C. F.; HSU, Y. T.; CHRISTIANI, D. C.; KALES, S. N. Work-related Covid-19 transmission. **MedRxiv**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1101/2020.04.08.20058297>

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, v.20, n. 1, p. 73-96, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693>

LUIZ, G.; ALBERTON, L.; SILVA, M. W.; SOARES, M. A.; CARDOSO, L. L. A Atuação dos Órgãos de Controle sobre a Área de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2017, Mar del Plata - Argentina. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180987/102_00053.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MORGAN, R. E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v. 16, n. 4, p. 344-357, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>

MELLO, Á. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NILLES, Jack. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1092687>

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S.; RAUPP, F. M.; AMARAL, M. S. Transparência governamental em capitais dos estados no Brasil nas contratações emergenciais para o combate da COVID-19. **Revista da CGU**, v. 12, p. 260-274, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v12i22.330>

REIS, C. L.; GOMES, F. L. Governo Digital: Os Impactos do Covid19 na Administração Pública. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, ano 7, n. 3, p. 381-400, 2021. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/3/2021_03_0381_0400.pdf

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 189-198, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537280512331333084>

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090591011070761>

VALMORBIDA, S. M. I. **Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Diretoria de Planejamento e Administração de uma Universidade Pública Federal: Uma Perspectiva Multicritério**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101028>

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. University management with focus on multicriteria performance evaluation: illustration in the Brazilian context. **GCG: Journal of Globalization, Competitiveness & Governability**, v.9, n.2, p. 61-75, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851344003.pdf>

VERMA, S.; GUSTAFSSON, A. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 253-261, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>