

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**INSTRUMENTO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UFRRJ**

**HUGO GABRIÉLLI FINGOLO TURQUES PATRICIO**

**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**INSTRUMENTO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS**  
**SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UFRRJ**

**HUGO GABRIÉLLI FINGOLO TURQUES PATRICIO**

Sob orientação da professora  
**Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina Rodrigues Cova**

Dissertação submetida como requisito parcial para  
obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro

**Seropédica / RJ**

**Abril de 2021**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F314i Fingolo Turques Patricio, Hugo Gabriéli, 1991-  
Instrumento de suporte à avaliação de desempenho dos  
servidores técnicos-administrativos da UFRRJ / Hugo  
Gabriéli Fingolo Turques Patricio. - Paraíba do Sul,  
2021.  
201 f.

Orientadora: Márcia Cristina Rodrigues Cova.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
e Estratégia, 2021.

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação de desempenho.  
3. Técnicos-administrativos. I. Rodrigues Cova,  
Márcia Cristina, 1968-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**HUGO GABRIÉLLI FINGOLO TURQUES PATRICIO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 14/04/2021.

**Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020**, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina Rodrigues Cova – UFRRJ  
Orientadora e Presidente da Banca

Dr.<sup>a</sup> Amparo Villa Cupolillo – UFRRJ

Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina Drumond e Castro – UFRRJ

Dr. Marcelo Jasmim Meiriño – UFF



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 2021

TERMO Nº 527/2021 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 24/05/2021 11:25 )  
AMPARO VILLA CUPOLILLO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptTPE (12.28.01.00.00.00.24)  
Matricula: 1122299

(Assinado digitalmente em 25/05/2021 08:04 )  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/EM (12.28.01.00.00.32)  
Matricula: 2283475

(Assinado digitalmente em 24/05/2021 12:38 )  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matricula: 2342522

(Assinado digitalmente em 24/05/2021 11:27 )  
MARCELO JASMIM MEIRINO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 026.316.037-21

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: 527, ano: 2021, tipo: TERMO, data de emissão: 24/05/2021 e o código de verificação: 44e9ab2f2b

Dedico este trabalho ao meu pai, Jorcimar Patricio da Silva (*in memoriam*), primeira pessoa da família a se formar no ensino superior. Grande pai, amigo, pastor, discipulador, intercessor e inspiração para mim em muitas áreas. Foi mais uma vítima da COVID-19 e por muito pouco não viu formar o primeiro mestre da família, seu filho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Pai Celeste, que como sempre me inspirou e deu forças para prosseguir em meio a tantos desafios pessoais, profissionais e estudantis. A Ele a glória!

À minha família – esposa, filha, mãe, irmã, pai (*in memoriam*) e demais familiares, fundamentais para que eu tivesse sustentação para avançar e conquistar.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina Rodrigues Cova, que mesmo passando por situações tão impactantes, foi paciente, cuidadosa e me conduziu até o final.

Aos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ de Três Rios, que me receberam e dedicaram tempo para participar da pesquisa.

Aos colegas da turma de 2019 do MPGE, companheiros nas aulas, nas orientações e com os quais dividi momentos intensos.

Aos professores e equipe de apoio do PPGE pelo empenho em prover o melhor para nós discentes e engrandecer o programa.

Por fim, a todos as demais pessoas que, mesmo por algum momento, precisaram ser compreensivas ou solícitas para que esta pesquisa se concretizasse.

## RESUMO

PATRICIO, Hugo Gabriéli Fingolo Turques. **Instrumento de suporte à avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ**. 2021. 201p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021.

A gestão de pessoas na administração pública recebe influências oriundas de várias fontes. Os próprios modelos históricos de gestão pública coexistem nas instituições as impondo características patrimonialistas, burocráticas e gerencialistas conceitualmente conflitantes e empiricamente desarmoniosas. A rigidez da legislação, aliada com aspectos culturais do serviço público dificultam a modernização de práticas de gestão nas organizações públicas, inclusive nas universidades federais. Em função disso, a UFRRJ transformou em 2019 a Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas visando minimizar as deficiências e aperfeiçoar as relações com os servidores da instituição. Mesmo assim, nesta seara de gestão de pessoas nas universidades, ainda se encontram fragilizados os sistemas de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos, influenciados por deficiências sistêmicas, conceituais e procedimentais. Portanto, esta dissertação apresenta como objetivo final analisar como a avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ pode ser realizada de forma a atenuar as deficiências procedimentais atuais. A metodologia foi estruturada a partir de uma pesquisa qualitativa baseada em um estudo de caso da UFRRJ. Para a coleta de dados, em decorrência do isolamento social imposto pela pandemia da COVID-19, foram aplicados questionários on-line com sujeitos selecionados intencionalmente, de acordo com seu potencial de contribuição, disponibilidade de resposta e acessibilidade. As informações levantadas foram analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo. Pode-se concluir que a realidade encontrada na UFRRJ se assemelha ao que está revelado na literatura recente sobre o tema: conflitos no modelo de avaliação, desintegração dos sistemas de gestão de pessoas, benefício ou prejuízo a servidores na atribuição das notas, avaliação que não inclui processos de feedbacks, suporte institucional precário, dentre outras similaridades e que a elaboração de uma cartilha explicativa complementar aos documentos avaliativos vigentes na UFRRJ auxiliaria os avaliadores ao utilizar a atual avaliação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho; Técnicos-administrativos.

## ABSTRACT

PATRICIO, Hugo Gabriéli Fingolo Turques. **Support instrument for the performance evaluation of UFRRJ technical-administrative servers.** 2021. 201p. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021.

People management in public administration receives influence from various sources. The historical models of public management coexist in institutions, imposing patrimonial, bureaucratic and managerial characteristics that are conceptually conflicting and empirically inharmonious. The rigidity of the legislation, allied with cultural aspects of the public service, make it difficult to modernize management practices in public organizations, including federal universities. As a result, in 2019, UFRRJ transformed the Dean of Administrative Affairs into Dean of People Management in order to minimize deficiencies and improve relations with the institution's employees. Even so, in this area of people management in universities, the performance assessment systems of administrative technical servers are still weakened, influenced by systemic, conceptual and procedural deficiencies. Therefore, this dissertation has as its final objective to analyze how the performance evaluation for the functional progression of technical-administrative employees in education at UFRRJ can be carried out in order to attenuate the current procedural deficiencies. The methodology was structured from a qualitative research based on a case study at UFRRJ. For data collection, due to the social isolation imposed by the COVID-19 pandemic, online questionnaires were applied with subjects intentionally selected, according to their contribution potential, response availability and accessibility. The information collected was analyzed using the content analysis technique. It can be concluded that the reality found at UFRRJ is similar to what is revealed in recent literature on the subject: conflicts in the assessment model, disintegration of people management systems, benefit or harm to servers in the attribution of grades, assessment that does not include feedback processes, precarious institutional support, among other similarities and that the elaboration of an explanatory booklet complementary to the evaluation documents in force at UFRRJ would help the evaluators when using the current evaluation.

**Key-words:** People management; Performance evaluation; Technical-administrative.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo simplificado de formação da autonomia no setor público .....	49
<b>Figura 2</b> – Mapa de identificação com a organização .....	50
<b>Figura 3</b> – Mapa de frustração com a organização .....	51
<b>Figura 4</b> – Estrutura de vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017 ....	79
<b>Figura 5</b> – Organograma da UFRRJ .....	96
<b>Figura 6</b> – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.1) .....	102
<b>Figura 7</b> – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.2) .....	103
<b>Figura 8</b> – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.3) .....	104
<b>Figura 9</b> – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.4) .....	105
<b>Figura 10</b> – Formulário de Avaliação de Desempenho .....	107
<b>Figura 11</b> – Categorias encontradas na análise de conteúdo .....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Evolução do quantitativo de servidores civis ativos do poder executivo (1988–2014).....	45
<b>Gráfico 2</b> – Evolução do quantitativo dos cargos de servidores civis ativos do poder executivo, segundo o nível de escolaridade.....	46
<b>Gráfico 3</b> – Evolução da despesa de pessoal da união — 1997 a 2014 (R\$ corrigidos pelo IPCA).....	47
<b>Gráfico 4</b> – Após ter acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido, eu:.....	109
<b>Gráfico 5</b> – Qual o nível da sua formação? .....	110
<b>Gráfico 6</b> – Qual o nível de classificação do seu cargo na UFRRJ? .....	110
<b>Gráfico 7</b> – Há quantos anos trabalha na UFRRJ? .....	111
<b>Gráfico 8</b> – Já ocupou alguma função de chefia na UFRRJ? .....	111
<b>Gráfico 9</b> – De quantas avaliações de desempenho de outros servidores você já participou, seja como chefe, seja ajudando na avaliação de outras pessoas? .....	112
<b>Gráfico 10</b> – Quanto aos resultados da minha avaliação de progressão mais recente, eu prefiro que... ..	113
<b>Gráfico 11</b> – Quanto à fidelidade da avaliação de progressão, eu acredito que... ..	114
<b>Gráfico 12</b> – Quanto ao tipo de critério usado na avaliação de progressão, prefiro que os servidores sejam... ..	114
<b>Gráfico 13</b> – Quanto às expectativas da universidade sobre meu trabalho,... ..	115
<b>Gráfico 14</b> – Quanto à equidade na avaliação de progressão, vejo que... ..	115
<b>Gráfico 15</b> – Quanto à influência de aspectos da organização sobre o desempenho dos servidores, percebo que... ..	116
<b>Gráfico 16</b> – Quanto a ter algum retorno da chefia sobre meu desempenho,... ..	117
<b>Gráfico 17</b> – Quanto ao suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de progressão funcional, .....	117
<b>Gráfico 18</b> – Qual é o seu grau de conhecimento dos procedimentos de avaliação para progressão? .....	118
<b>Gráfico 19</b> – O quão claras e esclarecedoras são as informações do formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional? Que nota atribui à clareza das informações?.....	122
<b>Gráfico 20</b> – Dos 9 critérios adotados, quais são descritos de forma clara, sem gerar dúvidas ou interpretações divergentes, e quais possuem descrição insuficiente e duvidosa? .....	122
<b>Gráfico 21</b> – Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão? .....	125

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Práticas inovadoras de gestão pública.....	34
<b>Quadro 2</b> – Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho .....	40
<b>Quadro 3</b> – Aspectos que influenciam resultados e ações possíveis.....	59
<b>Quadro 4</b> – Resultados positivos associados à avaliação de desempenho .....	62
<b>Quadro 5</b> – melhorias para efetividade da avaliação de estágio probatório .....	74
<b>Quadro 6</b> – Exigência mínima por nível de classificação de cargos.....	78
<b>Quadro 7</b> – Tabela de cargos ocupados e vagos da carreira de técnicos-administrativos.....	97
<b>Quadro 8</b> – Servidores de Três Rios por cargo e classe .....	98
<b>Quadro 9</b> – Categorização dos gráficos.....	128
<b>Quadro 10</b> – Categorização das perguntas .....	129
<b>Quadro 11</b> – Extrato dos gráficos de "suporte institucional" .....	135
<b>Quadro 12</b> – Extrato dos gráficos de "preparo dos servidores" .....	138
<b>Quadro 13</b> – Extrato dos gráficos de "procedimentos avaliativos".....	140
<b>Quadro 14</b> – Extrato dos gráficos de "tratamento dos resultados" .....	146

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1. Contextualização</b> .....	14
<b>1.2. O problema e a pergunta da pesquisa</b> .....	15
<b>1.3. Objetivos</b> .....	16
<b>1.3.1 Objetivo final</b> .....	16
<b>1.3.2 Objetivos intermediários</b> .....	16
<b>1.4. Justificativa</b> .....	16
<b>1.4.1 Relevância</b> .....	17
<b>1.4.2 Oportunidade</b> .....	18
<b>1.4.3 Viabilidade</b> .....	18
<b>1.5. Delimitação do estudo</b> .....	19
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	20
<b>2.1. A administração pública brasileira</b> .....	20
<b>2.1.1. Mudanças nos modelos da administração pública brasileira</b> .....	21
<b>2.1.2. Encarando as mudanças organizacionais no serviço público</b> .....	28
<b>2.1.3. Gestão e governança universitárias</b> .....	32
<b>2.2. A evolução da gestão de pessoas</b> .....	35
<b>2.2.1. Gestão estratégica de pessoas</b> .....	36
<b>2.2.2. Gestão de pessoas no setor público</b> .....	43
<b>2.3. A avaliação de desempenho e a capacitação</b> .....	52
<b>2.3.1. Avaliação de desempenho</b> .....	52
<b>2.3.2. Avaliação de desempenho no setor público</b> .....	64
<b>2.3.3. Capacitação profissional no setor público</b> .....	86
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	91
<b>3.1. Delineamento da pesquisa</b> .....	91
<b>3.2. Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção</b> .....	92
<b>3.3. Coleta de dados</b> .....	92
<b>3.4. Análise de dados</b> .....	93
<b>3.5. Limitações dos métodos de pesquisa</b> .....	94
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	95
<b>4.1. Caracterização da organização e do setor</b> .....	95
<b>4.2. Legislação incidente</b> .....	99
<b>4.3. Pesquisa documental</b> .....	101
<b>4.3.1. Avaliação periódica do estágio probatório</b> .....	101

4.3.2.	Avaliação de desempenho para progressão de mérito funcional .....	106
4.4.	Resultados empíricos .....	108
4.4.1.	Termo de consentimento livre e esclarecido.....	109
4.4.2.	Perfil dos participantes .....	109
4.4.3.	Percepção dos participantes sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional.....	112
4.4.4.	Percepção dos participantes sobre o formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional.....	121
4.4.5.	Sugestões do participante para melhoria da avaliação de desempenho para progressão funcional.....	125
4.5.	Análise de conteúdo .....	127
4.5.1.	Pré-análise .....	127
4.5.2.	Codificação e categorização .....	128
4.5.3.	Tratamento e interpretação .....	133
5.	DISCUSSÃO EMPÍRICO-CONCEITUAL .....	135
5.1.	Suporte institucional.....	135
5.2.	Preparo dos servidores .....	138
5.3.	Procedimentos avaliativos.....	139
5.4.	Tratamento dos resultados .....	145
6.	PROPOSTA DE CARTILHA EXPLICATIVA.....	149
6.1.	Objetivo .....	149
6.2.	Justificativa .....	149
6.3.	Público-alvo .....	150
6.4.	Desenvolvimento .....	150
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	152
8.	REFERÊNCIAS.....	154
ANEXOS .....		163
Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....		164
Anexo B – Parecer do Comitê de Ética .....		165
APÊNDICES.....		166
Apêndice A – Questionário aplicado .....		167
Apêndice B – Transcrição das respostas às perguntas abertas.....		178
Apêndice C – Produto técnico: cartilha da avaliação de desempenho .....		184

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A gestão de pessoas nas organizações públicas é diretamente influenciada por um conjunto de características negativas que a circunda, mas que poderiam ser evitadas, tais como: a rigidez gerencial e decisória que a própria legislação impõe, a ausência da percepção de que o cidadão é cliente da instituição, a pouca ênfase que é dada ao desempenho institucional e pessoal, os mecanismos de remuneração não vinculados ao desempenho, espaço limitado para inovação, estruturas de planejamento precárias e despreocupação com a gestão, alta rotatividade dos postos de chefia e a distorção na distribuição de funções gratificadas ( CARMO et al., 2018; FONSECA et al., 2013; SCHIKMANN, 2010).

Apesar das características negativas, há iniciativas importantes na gestão estratégica de pessoas que podem ser mais bem exploradas no serviço público, como o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho integrada. Tais temáticas são interdependentes (CÔRTEZ; MENESES, 2019; SCHIKMANN, 2010).

Nesse caso, a avaliação de desempenho é de importância para a Gestão de Pessoas porque é a partir dela, do diagnóstico que ela desenvolve, que todos os demais processos poderão ser aperfeiçoados. A avaliação de desempenho é um mecanismo gerencial de avaliação da qualidade da performance individual e institucional, podendo considerar a performance de apenas um indivíduo ou mesmo de uma equipe. A aplicação de tal modelo potencializa o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para resultados, uma vez que alinhar objetivos individuais e coletivos às metas corporativas requer envolvimento dos colaboradores de todos os níveis, corresponsáveis pelo desempenho da organização (BALASSIANO; SALLES, 2005; (ODELIUS, 2010; SCHIKMANN, 2010). Para uma boa condução da avaliação de desempenho, os participantes precisam ser orientados e estar seguros dos procedimentos a serem realizados.

Visando dar sustentação prática à pesquisa, foi adotada como campo de estudo a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), tanto por acessibilidade, quanto pela vivência do pesquisador enquanto servidor técnico-administrativo da UFRRJ, desde 2016 lotado na Coordenação de Contratos e Gestão de Espaço Físico da Pró-reitoria de Assuntos

Financeiros e desde 2020 em exercício também na Seção de Aquisições e Serviços da Diretoria do Campus de Três Rios. Tal experiência, inclusive como avaliador e avaliado de desempenho, instigou estudar as dificuldades enfrentadas pelos participantes na execução dos procedimentos avaliativos de desempenho.

## **1.2. O problema e a pergunta da pesquisa**

Em 2019 a Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos da UFRRJ foi transformada em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas com o intuito de aperfeiçoar as relações institucionais da universidade com seus servidores e passou a realizar um esforço coletivo para que vários procedimentos fossem aperfeiçoados. Um processo que está relacionado com essas necessidades de aperfeiçoamento é o formulário de avaliação de desempenho do servidor técnico administrativo.

O modelo e os procedimentos adotados no subsistema avaliação de desempenho são passíveis de reflexão, uma vez que a prática vigente indica execução de rotina administrativa e cumprimento de exigência legal, como ocorre na aprovação do servidor técnico-administrativo na sua progressão funcional, com uma aferição deficiente do desempenho do avaliado.

Até o início do ano de 2021, o processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo se restringe ao avaliador formalizar documentos para realizar seu registro no seu assentamento funcional. Ademais, processos de feedback ao avaliado, balizados no seu desempenho aferido e que propiciariam alinhamento de expectativas, não compõem os processos avaliativos vigentes. Nos processos decisórios de alocação e nomeação de pessoal, o gestor não é amparado por uma avaliação de desempenho que subsidie ações quanto ao servidor sob sua liderança, além do que, uma vez que a avaliação de desempenho individual tem sido somente uma ferramenta protocolar de cumprimento da legislação e da rotina administrativa, o modelo vigente em 2021 tende a não refletir o desempenho real do servidor.

Diante das limitações da avaliação de desempenho da UFRRJ, chega-se a seguinte questão: como prover maior suporte aos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ na realização da avaliação de desempenho para progressão funcional?

### **1.3. Objetivos**

A elaboração dos objetivos de um projeto de pesquisa aponta para o estabelecimento de padrões de sucesso com os quais será avaliado, além de apresentar as etapas necessárias à conclusão do trabalho (ROESCH, 1999). Deste modo, para responder à pergunta formulada e resolver a situação-problema configurada, foram estabelecidos objetivos final e intermediários.

#### **1.3.1 Objetivo final**

Analisar como a avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ pode ser realizada de forma a atenuar as deficiências procedimentais atuais.

#### **1.3.2 Objetivos intermediários**

- Examinar os procedimentos e formulários de avaliação de desempenho vigentes para compreensão de sua operacionalização;
- Investigar as formas de suporte aos servidores técnicos-administrativos para realização da avaliação de desempenho para progressão funcional.
- Examinar junto aos servidores avaliadores e avaliados suas percepções e dificuldades acerca da avaliação de desempenho;
- Elaborar um produto técnico que atenda as demandas encontradas nessa dissertação.

### **1.4. Justificativa**

O presente projeto se justifica quanto a sua relevância, oportunidade e viabilidade.

### 1.4.1 Relevância

Esta pesquisa ganha relevância teórica ao explorar a percepção de avaliados e avaliadores e as dificuldades que possuem na aplicação de sistemas de avaliação de desempenho no setor público, especialmente no âmbito de uma instituição federal de ensino superior, uma vez que foi encontrado a partir de buscadores nacionais, como Google Acadêmico, Scielo e revistas nacionais disponibilizadas no banco de periódicos da Capes, um número pequeno de publicações que abordassem as distorções da aplicação da avaliação de desempenho no cotidiano das instituições públicas brasileiras. Não foram realizadas buscas em periódicos internacionais por esse ser um tema específico das instituições públicas nacionais. Além disso, há uma crescente demanda da sociedade pelo aprimoramento dos serviços públicos prestados e a avaliação de desempenho quando bem estruturada e aplicada permite identificar os *gaps* que precisam ser atendidos.

Ao se concentrar na realidade de uma universidade federal, o estudo considera a forma com a qual o desempenho do servidor está sendo avaliado, o que é feito com os resultados obtidos na avaliação e quais as percepções que avaliados e avaliadores possuem, num contexto em que a performance do servidor impacta na relação da universidade com seus membros e com a sociedade ao entorno, no papel de usuários do serviço público prestado por ela.

A própria legislação de pessoal vigente, como o estatuto dos servidores civis (BRASIL, 1990) e o plano de carreira dos técnicos-administrativos em educação (BRASIL, 2005), aponta para uma melhor gestão dos desempenhos e integração dos sistemas de gestão de pessoas, seguindo as orientações do modelo administrativo da nova gestão pública incentivada com as reformas iniciadas principalmente a partir da década de 1990 no Brasil.

O resultado da pesquisa é relevante por possibilitar a adoção de instrumentos de suporte à avaliação de desempenho capazes de mitigar as dúvidas e distorções existentes quanto ao formulário e aos procedimentos avaliativos, o que permite desenvolver e valorizar a força de trabalho, dispor de informações mais precisas quanto ao desempenho individual do servidor para tomada de decisão e incentivar a prática de *feedbacks* pertinentes ao desempenho dos técnicos-administrativos. Ou seja, a partir desta pesquisa, as distorções ocorridas na aplicação da avaliação de desempenho na UFRRJ poderão ser minimizadas.

### **1.4.2 Oportunidade**

A presente pesquisa aplicada foi oportuna pois a antiga Pró-reitoria de Assuntos Administrativos tem passado por um processo de reformulação. Tornou-se em 2019 Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e iniciou a reformulação de sua estrutura interna, tanto quanto aos seus departamentos, coordenações e seções, quanto aos seus processos de trabalho. Como iniciativa inovadora na universidade, a referida Pró-reitoria instituiu em maio de 2018 o fórum dos técnicos-administrativos da UFRRJ, reunindo os servidores do quadro no debate de pautas relativas a procedimentos internos da instituição e a avaliação de desempenho figura entre as possíveis pautas, já tendo sido debatida, por exemplo, a deliberação que regula a avaliação de estágio probatório, aprovada pelo Conselho Universitário, e a que regula o ponto eletrônico.

### **1.4.3 Viabilidade**

A pesquisa foi viável pelo acesso autorizado do pesquisador aos setores envolvidos e aos documentos relativos à avaliação de desempenho individual, uma vez que, assim como o pesquisador, a população participante labuta nas dependências dos Câmpus da UFRRJ. Ainda, o pesquisador é servidor da UFRRJ desde julho de 2016, lotado desde então na Coordenação de Contratos e Gestão de Espaço Físico da Pró-reitoria de Assuntos Financeiros, e em exercício concomitante na Seção de Aquisições e Serviços da Diretoria do Campus de Três Rios desde fevereiro de 2020, o que tornou viável a pesquisa de campo pelo acesso aos servidores que participaram.

O tempo disponível de até 20 horas semanais para realizar a pesquisa foi autorizado pela IFES em virtude do Programa de Qualificação Institucional – PQI e o servidor pôde inclusive solicitar licença total do cargo para terminá-la, apesar de não ter utilizado este artifício.

O custeio da pesquisa documental e de campo, envolvendo alimentação, elaboração e apresentação de artigos, traduções, divulgação e publicação dos resultados, edição de texto em português e inglês, bem como outros custos emergentes, foram cobertos pelos proventos do pesquisador.

## **1.5. Delimitação do estudo**

As atividades administrativas da UFRRJ são executadas tanto no Prédio Principal do campus Seropédica, quanto em outras unidades, tais como institutos, departamentos, coordenações e outros campi da universidade. Os servidores técnicos-administrativos componentes deste quadro realizam atividades-meio que apoiam a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos administrativos) na execução das atividades-fim, previstas na Constituição, de ensino, pesquisa e extensão.

Considerando a lotação e o exercício do pesquisador, organizacionalmente a pesquisa se restringiu ao Campus Três Rios e aos servidores técnicos-administrativos que nele trabalham, uma vez é onde o pesquisador possui acesso e a realização da investigação em outros locais elevaria o custo e o tempo da pesquisa de campo. A delimitação temporal do levantamento de dados prevista abrangeu o período entre os meses de julho de 2019 e novembro de 2020.

Apesar do processo de avaliação de desempenho ser realizado pela UFRRJ com propósitos diferentes durante a carreira do servidor e com instrumentos específicos para cada segmento, essa pesquisa se limitará ao estudo do instrumento de avaliação de desempenho utilizado para a progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos da universidade.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A presente revisão de literatura tem por objetivo dar sustentação teórica à pesquisa de campo realizada, apresentando o que os autores têm abordado nos últimos anos sobre a avaliação de desempenho e outras temáticas que a cercam. Para isso, a revisão contempla: as características da administração pública brasileira, seus modelos, características e a gestão nas universidades; a gestão de pessoas e suas nuances no setor público; e a avaliação de desempenho no setor público e sua correlação com a capacitação profissional.

### **2.1. A administração pública brasileira**

Os avanços no cenário global têm forçado o setor público brasileiro a redefinir suas estratégias, fazendo com que o Estado busque adotar como modelo de gestão pública o gerencialismo, apesar de ainda carregar traços patrimonialistas e burocráticos, o que gera complexidade na gestão de pessoas. Tal abordagem gerencial representa maior flexibilidade, eficiência e qualidade na prestação de serviços ao cidadão, tal como no setor privado. Assim, se requer do gestor público a capacidade de dirigir os empregados em direção à estratégia da instituição (CARMO et al., 2018).

Em contrapartida ao movimento gerencialista indicado por Carmo et al. (2018), há de se considerar o que diz Watson (2005) ao apontar duas classificações para as formas de perceber as atividades de uma organização sob a ótica da gestão. A primeira, e mais convencional, é denominada lógica sistêmico-controladora, na qual preconiza-se o controle, o racionalismo e o foco isolado e mecânico em resultado pontuais. Sob outro prisma, as atividades gerenciais são percebidas por uma lógica processual-relacional, na qual há reflexão e reconhece-se a dinâmica das relações interpessoais em permanente tensão pela disputa de poder para atender interesses conflitantes, o que demanda análise do ambiente intra e interorganizacional e identificação de processos emergentes, contraditórios e dinâmicos que se influenciam mutuamente. Esta última, permite que os gestores aliem o aprimoramento de processos de trabalho ao aprendizado organizacional (WATSON, 2005).

A administração pública brasileira parece gerida sob a ótica sistêmico-controladora, nos termos de Watson (2005), tanto que as nomeações a cargos e funções gratificadas são vistas por Santos (2009) como parte de uma democracia onde os dirigentes são livres para escolher os

demais comandantes a si subordinados, assegurando o governo administrativo e político da instituição que gerem.

Ainda sim existem iniciativas da gestão estratégica de pessoas no setor público, mesmo com a coexistência do modelo organizacional burocrático (CARMO et al., 2018), como no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, onde a avaliação de desempenho pessoal compõe o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que seus integrantes, ao vivenciarem situações-problema, participam de análises das lacunas de desempenho e do aprimoramento dos processos de trabalho (SARQUIS et al., 2016).

As mudanças e coexistências do setor público brasileiro, desafiam pesquisadores e profissionais a compreenderem seu histórico e a maneira como se lida com as mudanças. Neste contexto, as universidades públicas também não ficam de fora.

### **2.1.1. Mudanças nos modelos da administração pública brasileira**

O modelo de administração pública que o Brasil apresenta atualmente e suas formas de prestação de serviços públicos não são frutos de um único acontecimento ou governo, mas decorrem de mudanças sucessivas ao longo de nossa história e de características e heranças que foram sendo mescladas, principalmente ao longo deste século XXI e do anterior, o XX (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; GONÇALVES et al., 2017).

O modelo patrimonialista de administração vigente até o início do século XX decorria das monarquias e representava uma época onde o patrimônio público não se distinguia do privado, uma vez que os bens e estruturas do Estado eram uma extensão do patrimônio do governante (CARMO et al., 2018).

A Revolução Industrial da década de 30 impulsionou mudanças na gestão pública que iniciaram o rompimento com o patrimonialismo – houve o início de uma modernização com a separação entre mercado e Estado, além do surgimento de instituições que ampliaram a racionalização da estrutura (CARMO et al., 2018).

A própria Administração Científica do início do século XX influenciou fortemente a gestão pública, apesar de ser desenvolvida num contexto de busca pela eficiência e lucro, o que gera críticas sobre a aplicação de alguns modelos teóricos na administração pública (SILVA; MATTIA, 2016).

Desta forma,

As origens da administração pública traziam como elemento central a administração científica, que, por sua vez, representava todo um pensamento que se voltava, nesse caso, à simples formação de técnicos para atuar junto à burocracia governamental, com o intuito de implementar as políticas públicas de forma apolítica e imparcial. Essa marca histórica ainda é visualizada na atualidade no que tange ao estabelecimento de vários modelos teóricos formulados para a administração pública que derivaram (ou buscaram alicerce) na ciência administrativa (SILVA; MATTIA, 2016, p.1056).

Destarte, apesar da ciência da administração ter ajudado a desenvolver a gestão pública desde sua gênese, limitou-a na elaboração de novos modelos próprios, “tendo em vista a primazia do privado em relação ao público” (SILVA; MATTIA, 2016, p.1056).

Em substituição ao patrimonialismo, emergiu a administração pública burocrática (CARMO et al., 2018), “de modelo racional-legal, ou modelo burocrático weberiano” (GONÇALVES et al., 2017, p.300), que traz consigo rigidez e padronização administrativas, além de outros valores, como hierarquização, profissionalização, relacionamento impessoal com o público e formalidade (CARMO et al., 2018).

Neste sentido, a racionalidade burocrática weberiana respaldou a divisão entre administração pública e política, uma vez que a burocracia estribava-se no conhecimento técnico e não na política (SILVA; MATTIA, 2016).

Porém, “cabe ressaltar, que as práticas herdadas do patrimonialismo continuaram a existir” (GONÇALVES et al., 2017, p.299-300) e que no modelo burocrático do Brasil a igualdade de todos perante a lei ainda coexiste com relações individuais e pessoais, o que distorce a concepção original da burocracia. Esta cultura administrativa envolve a convivência de relações formais e informais, de regras isonômicas e tratos individuais, o que a torna complexa, múltipla e com valores fundamentais disformes na prática (BALASSIANO; SALLES, 2005).

A burocracia se tornou um pilar indispensável à democracia por sua característica de eficiência (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; GONÇALVES et al., 2017). Por ela é possível dar continuidade e coerência às políticas públicas, além de aumentar a relevância delas, uma vez que proporciona maior imparcialidade (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017), tendo que ser constantemente profissionalizada e gerida com metas que auxiliem a redução da interferência políticas nas ações (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018). Carrega como ponto negativo o desperdício de recursos públicos quando é adotada de forma ineficaz, assim como se observa na América do Sul (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Entre dois primeiros modelos apresentados – patrimonialismo e burocracia, houve evolução mais teórica do que prática no que tange a construção de uma estrutura administrativa de melhor prestação de serviços, uma vez que na prática ambos coexistem, ou seja, não houve uma ruptura. Também por este fato, aliado à organização da administração por meio da normatização, o próprio termo ganhou conotação pejorativa, preconceituosa (GONÇALVES et al., 2017).

As instituições públicas, tradicionalmente, combinam conceitos e atitudes patrimonialistas e burocráticos concomitantemente, o que ocasiona uma insensibilidade no atendimento aos usuários externos e foco principal em processos internos, se caracterizando por serem organizações fechadas (JANISSEK et al., 2017).

Tão logo o país conseguiu estabelecer os critérios e os procedimentos para a efetivação de uma administração burocrática, os movimentos seguintes de reorganização do aparelho estatal passaram a perseguir, contraditoriamente, a flexibilização de normas, ou desburocratização, ou, ainda, gerencialismo (GONÇALVES et al., 2017, p.300).

As diferenças entre gestão pública e gestão de empresas compõem discussões há décadas (PINTO; BEHR, 2015). A partir das décadas de 70 e 80, países de todo o mundo adotaram reformas para globalizar seus mercados e combater o intervencionismo existente, que gerava ineficiência e desequilíbrio fiscal. Tais reformas visavam modernizar o Estado para que se tornasse regulador e promotor da economia e sociedade e não mais um prestador de bens e serviços (FONSECA et al., 2013; PINTO; BEHR, 2015). Além do movimento global, a sociedade, insatisfeita com o setor público, impulsionou a procura de soluções inspiradas (e copiadas) da iniciativa privada (GONÇALVES et al., 2017). “Países como os Estados Unidos e o Reino Unido tentaram implementar no setor público técnicas gerenciais utilizadas no setor privado” (PINTO; BEHR, 2015, p.797) e o Brasil baseou sua reforma gerencial basicamente nos modelos norte-americano e inglês (GONÇALVES et al., 2017).

Diante da demanda de soluções para suas ineficiências (GONÇALVES et al., 2017) e guiadas pelos princípios da Nova Gestão Pública, as reformas do Estado brasileiro se utilizaram de práticas gerencialistas para superar o modelo burocrático. O novo modelo é pautado na adoção pelo setor público de práticas e técnicas gerenciais típicas do setor privado para incremento da eficiência e do foco nos resultados (CARMO et al., 2018; FONSECA et al., 2013; GONÇALVES et al., 2017), além do enfrentamento dos problemas com maior eficácia e efetividade (GONÇALVES et al., 2017). A partir daí, “a administração pública veio a ser cada vez mais descrita como gestão pública” (GONÇALVES et al., 2017, p.300).

Os pensamentos neoliberais corroboraram com a reforma estatal baseada nos negócios privados, o que apontou novos rumos para administração pública dos países do ocidente (SILVA; MATTIA, 2016). Sob sua perspectiva, o setor público é essencialmente ineficiente, desatualizado, carente de modernização e profissionalização (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018), de modo que a eficiência foi a temática principal diante da escassez de recursos. Este foi o cenário do nascimento da Nova Gestão Pública (SILVA; MATTIA, 2016).

Após a Constituição Federal de 1988, o Brasil se reformou e redemocratizou, buscando se reconstruir como um agente mais efetivo e eficiente. Entretanto, a Constituição fez com que a gestão pública brasileira retrocedesse no que tange ao engessamento da administração indireta nas mesmas normas de funcionamento da direta (CARMO et al., 2018).

Seguindo as tendências da Nova Gestão Pública, o governo brasileiro apresentou em 1995 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instrumento importante na reforma da burocracia brasileira ao propor princípios relacionados à administração gerencial, diferentes do modelo weberiano. Impulsionou assim densas alterações na máquina administrativa, visando seguir estratégias gerenciais mais responsivas aos desafios emergentes do que a burocracia (GONÇALVES et al., 2017).

A Nova Gestão Pública emergiu com premissas de superação da burocracia, tida como ineficaz e clientelista, levando à gestão pública novas práticas e formas de gerir desenvolvimentistas. Este posicionamento é reforçado na crítica às organizações burocráticas e a disseminação da cultura e dos modismos gerenciais e reformulação da intervenção do Estado (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; SILVA; MATTIA, 2016).

Implantar nas entidades públicas um modelo pautado em resultados requer que algumas práticas sejam deixadas e outras repensadas (SCHIKMANN, 2010). Porém, apesar das tentativas de ruptura, traços de todos os modelos de gestão anteriores ainda são vistos na administração pública: a burocracia rígida somada ao patrimonialismo insistente ocasionam serviços públicos de pouca qualidade e de custo elevado, o que se opõe ao valor da eficiência da burocracia original (CARMO et al., 2018).

Aliado ao gerencialismo e à Nova Gestão Pública está o conceito de autonomia, que significa proporcionar aos gestores públicos mais liberdade na adoção de práticas oriundas da iniciativa privada, assim como também responsabilizá-los por suas atividades, metas e resultados, descentralizando através de decisões participativas ou mesmo de delegação de

autoridade (FONSECA et al., 2013). Neles a administração pública se apropria de boas práticas da gestão privada para gerenciar bens e serviços públicos (GONÇALVES et al., 2017).

Apesar da finalidade da administração privada ser o lucro e da administração pública seja o bem público, ambas se aproximaram no gerencialismo por perseguirem a eficiência (SILVA; MATTIA, 2016). Além dela, a nova administração pública baseada nos preceitos gerencialistas apresenta maior profissionalização, autonomia, foco no desempenho, transparência, controle de resultados e ênfase em práticas de gestão consagradas no setor privado, diferenciando-se assim da administração pública burocrática (GONÇALVES et al., 2017).

O movimento da Nova Gestão Pública iniciou-se com foco na eficiência operacional e financeira, com a tentativa de redução de custos, modernizando o Estado tradicional com vistas a “torná-lo mais profissional, mais eficiente e responsivo aos cidadãos” (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018, p.18), numa abordagem direcionada a acolher um direcionamento neoliberal (SILVA; MATTIA, 2016).

Dentre as características que emergiram na administração pública brasileira a partir da década de 90, com este novo modelo, cinco se avultam: exaltação da eficácia, destaque ao planejamento, organização e controle, descentralização de ações, delegação de autoridade e gestão de desempenho (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

No gerencialismo, os valores adotados são análogos aos empresariais – qualidade, produtividade e eficiência, diferenciando-se da burocracia pela importância dada aos resultados finais (eficácia) e não somente aos processos-meio (eficiência). Tal modernização fez com que a administração pública se tornasse “mais empresarial, menos onerosa e, em geral, mais eficiente; porém, menos favorável aos cidadãos” (SILVA; MATTIA, 2016, p.1058).

Noventa por cento das iniciativas de inovação na gestão pública reconhecidas nacionalmente nas últimas duas décadas possuem pelo menos um princípio trazido pela Nova Gestão Pública. Nesse contexto, iniciativas com finalidades internas às organizações, tal como planejamento, orçamento e gestão de pessoas, também aparentam possuir diretrizes gerencialistas, apesar de algumas instituições ainda presarem pelo fortalecimento da burocracia (CAVALCANTE, 2018).

Apesar do movimento favorável à sua implantação, também há críticas ao modelo da Nova Gestão Pública. Dentre as principais reside o fenômeno de ter sido introduzida na administração pública não apenas técnicas, mas também de valores da gestão privada, como a

competitividade, o que diminui a cooperação, além da utilização de lógicas de mercado para tomar decisões de cunho social (SILVA; MATTIA, 2016). Desta forma, o modelo não consegue responder completamente os problemas da sociedade, o que aponta para a necessidade de utilização de uma concepção menos reducionista da administração pública (SILVA; MATTIA, 2016), uma vez que “as técnicas gerenciais são implementadas sem o real questionamento de sua contribuição para os trabalhadores e para a sociedade” (PINTO; BEHR, 2015, p.818).

O gerencialismo público não exatamente rompeu com o modelo burocrático, mas adaptou a organização a ser mais flexível no enfrentamento da realidade social, ou seja, não houve uma desburocratização completa (SILVA; MATTIA, 2016). Tal como não eliminou todos os aspectos da burocracia, também não há comprovação de que o gerencialismo tenha eliminado totalmente o patrimonialismo (PINTO; BEHR, 2015), ainda presente na administração pública brasileira. Do contrário: o que ocorre no Brasil é um mix de modelos peculiar ao país, envolvendo características do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

Durante todas essas fases e inclusive no século atual, o setor público sofre com críticas diversificadas sobre os serviços que presta à sociedade, a eficiência na gestão de seus recursos as chamadas disfunções da burocracia, problemas que causam mal atendimento aos usuários. Este cenário contínuo de insatisfação torna importante o investimento permanente na melhoria da gestão pública, refletindo sobre novas ações que possam aprimorar os processos de gestão (JANISSEK et al., 2017).

As transformações nos modelos de administração apresentados e suas reformas ocorreram de forma linear, sem interrupção abrupta e encerramento de existência, assim como também as características que carregam são se excluíram nas transições – um novo modelo traz consigo características dos anteriores. Na última transição, por exemplo, observa-se um embate entre a burocracia centralizadora e resistente a mudanças e os movimentos inovadores que propõem novas propostas (GONÇALVES et al., 2017).

Os modelos de administração pública discutidos – patrimonialista, burocrático e gerencial, não excludentes entre si, mas diferentes nas propostas (GONÇALVES et al., 2017) apontam que é de competência do administrador público gerir as organizações deste setor com eficiência, porém de forma diferente da gestão empresarial. As diferenças se evidenciam na comparação entre as finalidades e atuação de cada uma: enquanto a empresa busca expansão, aumento de lucros e benefícios aos sócios, a organização pública deve visar o bem público; à empresa é requerida a competição no mercado e às organizações públicas o cumprimento de

responsabilidades exclusivas a elas, inclusive ditadas pela Constituição Federal (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

Outra diferença reside no planejamento e visão de longo prazo: “enquanto as empresas privadas pautam sua ação no planejamento estratégico, a administração pública trabalha com sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam pela Constituição Federal e por políticas públicas” (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018, p.192).

Ademais, Speklé e Verbeeten (2014) acreditam que o efeito da implantação de sistemas de mensuração de desempenho institucional na administração pública, oriundo da era pós Nova Gestão Pública, afeta o desempenho organizacional dependendo do que chamam de “contratibilidade”. Este termo aponta para “clareza de objetivos, a capacidade de selecionar métricas de desempenho não distorcidas e o grau em que os gerentes conhecem e controlam o processo de transformação” (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014, p.131). Tal pensamento da Nova Gestão Pública enfatiza a responsabilização pelos resultados e propõe foco no controle destes.

Os autores defendem que usar incentivos na gestão de desempenho não incrementa o desempenho do setor público em si, mas pode ter efeito contrário, de diminuição dos resultados, em órgãos de baixa contratibilidade (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Concluíram também que o tamanho de determinada instituição ou unidade não afeta o desempenho (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014, p.140)

A literatura aponta que a medição de aspectos quantitativos do desempenho traz efeitos positivos sobre ele, porém em detrimento dos aspectos qualitativos do desempenho, que tendem a não ser considerados. O estabelecimento de metas claras e mensuráveis também possui efeito positivo sobre o desempenho. Porém, a Nova Gestão Pública ignora que objetivos ambíguos são inerentes ao setor público e por vezes possuem esta característica propositalmente, para serem usados em fins políticos (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014).

Compõem de forma relevante as estruturas de gerenciamento sistemas de gestão de desempenho e o gerencialismo não deve universalizar, mas permitir abordagens variáveis de acordo com a situação no que tange a gestão de desempenho institucional. Assim, ao projetar esses sistemas, os gerentes do setor público precisam considerar não apenas o que medir e como medi-los, mas também como eles usarão as informações de desempenho, dadas as circunstâncias que enfrentam, pois o uso indevido da gestão de desempenho pode acarretar consequências disfuncionais (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). “Portanto, políticos e formuladores de políticas precisam ampliar seu repertório além do pensamento convencional

da Nova Gestão Pública, a fim de melhorar a eficácia do setor” (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014, p.144).

As mudanças já ocorridas na administração pública brasileira e aquelas que ainda se fazem necessárias podem ser aceleradas ou dificultadas dependendo da maneira com a qual as organizações e os agentes públicos lidam com elas.

### **2.1.2. Encarando as mudanças organizacionais no serviço público**

Além das lógicas presentes nas instituições apresentadas por Watson (2005), que são capazes de apoiar ou retardar o aprimoramento organizacional, outra barreira a ser transposta reside no processo de mudança das organizações, cujo maior empecilho para as transformações se encontra nos pressupostos relativos à cultura, à estrutura e à ideologia vigentes, revelados nos pressupostos organizacionais e individuais (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Os pressupostos organizacionais se referem àqueles valores e crenças aceitos pelo coletivo que canalizam os esforços em direções específicas sem que haja reflexão sobre outros caminhos. Já os individuais, oriundos de valores, emoções e experiências de cada componente, influenciam a base cultural da organização auxiliando a construção de paradigmas institucionais limitantes (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Tal identificação vai ao encontro com a afirmação de Reynaud e Todescat (2017, p.86) de que “as organizações são produtos de ações humanas individuais”.

A lida com tais pressupostos tem potencial para influenciar o sucesso ou insucesso da implantação de mudanças organizacionais (VILLARDI; LEITÃO, 2000), tornando a mudança cultural do serviço público o maior desafio à implantação de novas formas de gestão, exigindo de gestores e demais servidores comprometimento (CARMO et al., 2018).

Tal fenômeno se justifica pelo setor público possuir elementos culturais fortemente arraigados que influenciam o comportamento dos servidores quando diante a implantações de processos de mudança. Apesar das mudanças no modelo de gestão pública, inclusive o gerencialismo, compõem a administração pública brasileira aspectos como: “conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação” (MOURA; SOUZA, 2016, p.585). Tais características contribuem com a descrença dos servidores quanto aos processos de mudança, dificultando inovações e contribuindo para a ineficácia do Estado. Desta forma, realizar intervenções em uma

organização pública qualquer desconsiderando sua cultura pode macular os resultados pretendidos, pois os servidores podem apenas simular respeito às novas normas enquanto pretendem, na verdade, restabelecer a forma original (MOURA; SOUZA, 2016).

Quaisquer processos de questionamento e superação de padrões e de transformações que impactem a organização, sejam estratégicas, culturais, humanas, estruturais ou de outras naturezas, buscando a superação de padrões vigentes, podem ser classificadas como mudanças organizacionais (BRITO et al., 2002; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Assim,

Pode-se dizer que a mudança organizacional é a reinvenção de um sistema de regras e normas que estimule novos comportamentos e interações e formas de negociação necessárias para obter a colaboração dos indivíduos, de modo que se organizem e implementem novas soluções tecnológicas. Não se trata apenas de uma mudança técnica, mas da instauração de novos modos de negociação, novas formas de controle de recursos, novos valores, novas estratégias de comunicação e novas práticas sociais e de trabalho que acompanhem e favoreçam a efetiva implementação de uma nova tecnologia – em um nível de complexidade maior (VASCONCELOS et al., 2017, p.379).

Mudanças são estimuladas pelos paradoxos oriundos do pluralismo de ideias e das diferenças, o que vai de encontro à compreensão de uma mudança “suave, linear e planejada” (MOURA; SOUZA, 2016, p.577). A tensão paradoxal surge quando duas ou mais realidades se contrapõem e elementos contraditórios se apresentam, como perspectivas ou demandas diferentes, ou ainda sentimentos ou interesses opostos (MOURA; SOUZA, 2016).

Assim, “os processos de mudança passam necessariamente por um rearranjo das relações de poder e pela aprendizagem dos novos pressupostos” (BRITO et al., 2002, p.19), pois os pressupostos já existentes, “por si sós, são uma barreira para a aprendizagem” (VILLARDI; LEITÃO, 2000, p.68). Desta forma, uma visão realista de uma organização perpassa também pela consideração das relações de poder existentes, que necessitam ser revistas antes da implantação em si de novos sistemas e modelos (VASCONCELOS et al., 2017).

Diante de uma cultura organizacional, por maior que seja o poder do ente que esteja implementando, o processo de mudança não impõe novidades de forma absoluta. Sempre há margem para interpretações diferentes, conflitos e resistência à implantação dos novos padrões (BRITO et al., 2002). No caso da administração pública, tê-la como objeto de estudo e formulação de teorias, ao invés de simplesmente observá-la sob teorias da administração privada preexistentes e aplicáveis a ela, pode “tornar o gestor público um indivíduo sensível ao impacto dos processos de mudanças das organizações” (SILVA; MATTIA, 2016, p.1061).

Independentemente se no setor público ou privado, existem formas diversas de gestão dos processos de mudanças. Em qualquer cenário, a organização que pretenciosa da mudança há de se preocupar com as resistências que surgiram e se antecipar sensibilizando os funcionários, mantendo uma comunicação aberta e investindo em treinamento. A participação dos colaboradores é fundamental para o sucesso da mudança, pois eles quem terão que mudar seus comportamentos para se ajustarem às novas demandas (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

As organizações que insistem em implementar mudanças desconsiderando o elemento humano aumentam as possibilidades de fracasso e danificam clima organizacional. Se as pessoas que trabalham na organização não acreditam nos benefícios que a mudança proposta trará, existirá um alto potencial de fracasso nessa iniciativa (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

A reação individual à mudança organizacional é um fenômeno complexo que depende de dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais. Enquanto a dimensão cognitiva se refere às crenças individuais em relação à mudança, a dimensão emocional está relacionada com os sentimentos que a mudança provoca. Já o aspecto comportamental é resultante da avaliação individual sobre como agir diante da mudança (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p.44).

As próprias divergências entre o discurso e a prática das ações de gestão de pessoas impactam de forma significativamente negativa o comprometimento e a satisfação dos funcionários, diminuindo o desempenho organizacional, dificultando a relação entre gestores e colaboradores e aumentando a resistência a mudanças (MOURA; SOUZA, 2016). Além disso, as diferentes capacidades cognitivas alteram a interpretação e uso das informações pelos funcionários (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). A superação dos paradoxos entre discurso e prática e dos bloqueios cognitivos ocorre por meio de diálogos abertos com os envolvidos (VASCONCELOS et al., 2017).

Nessa seara, “há uma forte relação entre mudança organizacional e satisfação no trabalho” (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p.43) de forma que e a compreensão dos ensejos da satisfação ou insatisfação dos funcionários durante e após a mudança organizacional envolve a identificação de como cada indivíduo reagiu, comportamento que pode variar desde uma forte resistência até a colaboração total (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Os empregados podem enxergar a mudança como oportunidade ou como ameaça à sua carreira e vida pessoal. Estas possibilidades geram sentimentos ambíguos e de incerteza que afetam a satisfação no trabalho. Dentre as reações possíveis, a colaboração é representada quando um funcionário coopera com a mudança com participação ativa. Fortes resistências são

representadas quando o funcionário assume postura de defender-se dos possíveis efeitos que acredita que a mudança gerará. O que define se alguém irá ser resistente ou colaborativo à mudança é sua percepção quanto ao benefício que ela o proporcionará (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Quando bem-sucedida, a mudança gera inovação e envolvimento relacional dos funcionários, sem a necessidade de intervenção reiterada dos superiores. Porém, quando malsucedida, geralmente é gerada por imposições superiores que determinam a reprodução de conhecimento preexistente, sem colaboração dos funcionários. Sem o apoio deles, qualquer processo de mudança organizacional não logra êxito (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Caso os funcionários não acreditem que seus superiores os respeitam e defendem seus interesses, passarão a encarar o processo de mudança com desconfiança. Neste sentido, “especialmente no contexto brasileiro, os gestores desempenham um papel fundamental para manter a confiança do servidor na organização e reduzir o cinismo organizacional, presente em processos de mudança organizacional” (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p.53).

Além do pessoal interno, facilitadores externos podem ser utilizados na condução da mudança, principalmente no desfazimento de pressupostos e paradoxos, e no diálogo, e na interação entre setores envolvidos, vencendo possíveis barreiras cognitivas. Na implementação de novos processos de trabalho e tecnologias, é fundamental que se estabeleça uma comunicação franca com os envolvidos para mitigar impasses prejudiciais à mudança (VASCONCELOS et al., 2017).

Portanto, a organização deve se basear numa comunicação que alcance a compreensão das questões envolvidas e as melhores soluções possíveis para todo o grupo e não apenas na implantação de ações que tentam se sustentar nas relações de poder (VASCONCELOS et al., 2017).

Além das peculiaridades culturais inerentes ao serviço público que podem influenciar os processos de mudança, os segmentos da administração também possuem características próprias, como é o caso das universidades públicas.

### 2.1.3. Gestão e governança universitárias

Estudos sobre a gestão das universidades brasileiras são escassos, assim como também são raras as pesquisas do quanto elas têm adotado práticas inovadoras, sendo a gestão universitária um campo a ser explorado (JANISSEK et al., 2017; VALMORBIDA et al., 2014). Contudo, é possível observar que

Nas universidades públicas o cenário não é distinto das demais organizações públicas. Considerada uma das principais fomentadoras das iniciativas inovadoras, quando se trata de seus processos de gestão, a universidade pública ainda se encontra muito arraigada em práticas e procedimentos de gestão considerados tradicionais e burocráticos. Vários são os fatores que colaboram para a existência de tal quadro: a falta de preparo e de formação continuada daqueles que assumem a gestão (JANISSEK et al., 2017, p.265).

Desde antes do movimento da Nova Gestão Pública, a sociedade exige da administração pública serviços públicos e desempenho organizacional melhores, além de maior transparência quanto as informações geradas e os resultados alcançados ou não. Tal realidade é presente em todas as entidades públicas e as universidades não estão fora deste contexto (VALMORBIDA et al., 2014).

Diante destas pressões, “faz-se necessário que as universidades se estruturam a fim de conseguir dar conta da demanda por serviços, melhorar seu desempenho e dar transparência à gestão” (VALMORBIDA et al., 2014, p.5) e Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) afirmam que é através da maturação de estruturas de governança que uma instituição consegue diminuir custos e se organizar para oferecer bens e serviços melhores.

A compreensão de governança pública requer reflexão sobre as peculiaridades deste setor, como “uma considerável dificuldade em determinar seus objetivos e as formas mais eficientes de alcançá-los, além de dificuldades em mensurar os resultados de suas políticas” (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018, p.458). As universidades públicas, além das heranças típicas do setor, ainda apresentam uma “intensa concentração de autoridade e autonomia nas suas unidades básicas” (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018, p.459), ou seja, em suas instâncias superiores.

Ao se observar as instancias universitárias deliberativas, percebe-se que há um longo caminho a ser trilhado para sua democratização, a ser revelada com uma maior participação de atores internos e externos em suas decisões. O cenário apresenta uma governança universitária que não é neutra, uma vez suas ações são influenciadas por interesses de alguns atores internos e externos. Tais influências fazem com que a instituição se afaste do tratamento igualitário e

universal que seus documentos institucionais costumam prever. Ou seja, as atividades institucionais são guiadas pelos valores e interesses de atores internos e também pressionadas por interesses da sociedade. Desta forma, a gestão universitária é resultado da complexidade de microambientes internos que agrupam hierarquias, interesses individuais e acordos mútuos (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018).

Assim como nas universidades federais da Amazônia Legal, as comissões, conselhos e instâncias decisórias das demais universidades federais são compostas predominantemente por pessoas que já ocupam outros cargos de gestão, “o que pode conduzir a decisões essencialmente políticas — e uma possível reeleição tende a ser um incentivo forte, podendo induzir ao oportunismo” (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018, p.461).

Agrava a situação o fato de docentes serem maioria nos cargos e comissões de gestão em detrimento das demais categorias componentes da comunidade universitária, composta também por discentes e técnicos-administrativos. Em conflitos de interesse e situações de acordos internos, o predomínio de docentes constrói uma estrutura aguda de decisões políticas influenciadas por interesses em recompensas internas e externas à universidade relacionadas a atuação profissional desses atores (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018).

Mesmo quando há ocupação de cargos de gestão por técnicos-administrativos, tem sido amplamente utilizada a negociação do cargo em troca de apoio político na ocasião das eleições universitárias. Desse modo, a dinâmica de funcionamento da universidade resulta de processos de gestão e deliberação essencialmente políticos (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018).

A forma como as estruturas de governança se organizam nas universidades pode contribuir para a presença de comportamento oportunista e para o aumento do nível de centralização administrativa. Constatou-se que, no modelo atual, as políticas e práticas da universidade tendem a acompanhar o posicionamento dos atores internos mais ativos (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018, p.471).

Desta forma, a instituição de instâncias deliberativas e de processos decisórios democráticos nas universidades, onde haja ampla participação dos demais atores da comunidade acadêmica e de fora dela nas decisões da universidade ainda estão distantes (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018).

Apesar das nuances negativas, há boas iniciativas nas quais a gestão universitária pode se apoiar. Desde 1996, a Escola Nacional de Administração Pública promove anualmente o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Deste concurso, foram identificadas práticas consideradas nesta avaliação e categorizadas em dimensões organizacionais, que podem servir

de parâmetro para avaliação das práticas de gestão universitária (JANISSEK et al., 2017), como sintetizado no quadro 1:

**Quadro 1** – Práticas inovadoras de gestão pública

<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>Modernização de Processos</b>	<b>Gestão Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Gestão de Competências</u>: mapeamento de competências para alocação e capacitação;</li> <li>- <u>Avaliação de desempenho</u>: acordo de resultados e acompanhamento de desempenho;</li> <li>- <u>Aprendizagem contínua</u>: estímulo à aquisição de conhecimentos e habilidades;</li> <li>- <u>Desenvolvimento do potencial das pessoas</u>: aprimoramento dos conhecimentos e habilidades já possuídos;</li> <li>- <u>Treinamento/capacitação para exercício da função</u>: treinamento direcionado à função desempenhada;</li> <li>- <u>Trabalho em equipe</u>: organização do trabalho onde a equipe define e controla os processos;</li> <li>- <u>Desenvolvimento de gestores</u>: estímulo à desenvolvimento das lideranças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Informatização de sistemas</u>: modernização de processos pela tecnologia;</li> <li>- <u>Padronização de procedimentos</u>: asseguarção de que todos seguirão o mesmo caminho;</li> <li>- <u>Redesenho de processos</u>: reorganização mais eficiente e eficaz do fluxo de trabalho;</li> <li>- <u>Desburocratização de procedimentos</u>: eliminação de futilidades e otimização;</li> <li>- <u>Definição de indicadores de qualidade</u>: clarificação dos resultados a alcançar;</li> <li>- <u>Disponibilização de serviços on line</u>: oferta de serviços em procedimentos on line.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Planejamento estratégico</u>: articulação de estratégias, ações e projetos;</li> <li>- <u>Estabelecimento de parcerias</u>: cooperação mútua com outras organizações;</li> <li>- <u>Estrutura horizontalizada</u>: redução de níveis hierárquicos e compartilhamento de decisões;</li> <li>- <u>Realização de reuniões periódicas</u>: encontro com os membros para organização do trabalho;</li> <li>- <u>Gestão por resultados</u>: estabelecimento de indicadores que norteiem ações futuras;</li> <li>- <u>Gestão com foco no usuário</u>: estímulo ao atendimento ao usuário e avaliação do serviço prestado.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Janissek et al. (2017, p.268-269).

Apesar do destaque dado à gestão de pessoas e mesmo passadas décadas do início da implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira, os servidores das universidades permanecem insatisfeitos com as políticas de valorização existentes (PINTO; BEHR, 2015).

Há certa deficiência na quantidade de investigações que proponham formas de aperfeiçoamento das organizações públicas, principalmente para as universidades. Apesar disso, os desafios que emergem diante das universidades públicas, tais como quanto a

ampliação dos cursos e vagas ofertados mesmo sem orçamento suficiente, recurso humano e estrutura, o aumento da autonomia universitária, a busca pela internacionalização do ensino e exigência de mais transparência nas ações exige postura proativa dos gestores na busca por melhorias na gestão (VALMORBIDA et al., 2014).

Na gestão universitária, as ferramentas de gestão de pessoas, principalmente a avaliação de desempenho, apresentam-se como capazes de proporcionar suporte informacional às decisões gerenciais. Todavia, não se encontram muitos estudos sobre este tema na literatura (VALMORBIDA et al., 2014).

## **2.2. A evolução da gestão de pessoas**

Ao longo do tempo, a hoje denominada “gestão de pessoas” é oriunda de expressões tais como administração de pessoal, administração de recursos humanos e até mesmo “relações industriais”, uma nomenclatura mais antiga aplicada em contextos fabris. Tais variações representam não somente nomenclaturas, mas trazem consigo alterações semânticas vinculadas a contextos históricos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

O termo “administração de pessoal” é originário de um modelo de departamento de pessoal que se limita a rotinas trabalhistas para cumprimento da lei, ou seja, sem desempenhar função estratégica. Com relação ao termo “Administração de Recursos Humanos”, ele surgiu a partir da Abordagem Sistêmica da Administração apresentando já um amadurecimento das práticas de desenvolvimento dos trabalhadores, denotando uma função mais estratégica de integração e motivação das pessoas, gestão do clima, cultura e relações intraorganizacionais (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Com os avanços dos conceitos, diversos autores contrapõem a ideia de considerar as pessoas como um recurso da organização, como os que propõe a instituição de departamentos de desenvolvimento humano (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016), ou os que usam expressões como “gestão de pessoas”, tal como Schikmann (2010, p.11) quando afirma: “as tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas”.

Diante destas novas demandas emergidas com a evolução dos conceitos e práticas de gestão de pessoas, as instituições, utilizando-se das ciências sociais aplicadas, buscaram criar estruturas melhores de avaliação de desempenho que permitissem ao trabalhador adequar suas

atitudes de forma que as necessidades da instituição fossem supridas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nessa nova configuração, a gestão de pessoas tem envolvido um agrupamento de políticas, ou seja, diretrizes que norteiam as decisões na organização, e de práticas, ou seja, processos e técnicas aplicados nas decisões, que buscam a convergência entre as estratégias organizacionais e as pessoas que compõe a organização (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

### **2.2.1. Gestão estratégica de pessoas**

A pesquisa da estratégia organizacional evoluiu, ao longo dos anos, no estudo da formulação e implantação da estratégia. Porém, na área de gestão de pessoas, os estudos foram votados mais para a formulação de políticas, programas, práticas e processos do que para a implantação em si das responsabilidades e relações necessárias à gestão de pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). De qualquer forma, tal como toda a gestão organizacional tem se tendenciado a se tornar cada vez mais estratégica, a gestão de pessoas também trilhado este caminho (SCHIKMANN, 2010).

Os estudos sobre gestão de pessoas não desenvolveram teoria própria, mas se utilizaram de conceitos de outras áreas, como estratégia e psicologia. Desta forma, a gestão de pessoas não é uma teorização, mas a relação entre pessoas e processos. Tanto que, “em muitos casos, os trabalhos são estudos empíricos, sem fundamentação teórica” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p.44).

As pesquisas relacionadas à gestão estratégica de recursos humanos se apoiam em dois princípios. “O primeiro diz respeito à importância estratégica dos recursos humanos, às suas competências, aos comportamentos e às inter-relações para a organização, enquanto o segundo refere-se ao papel das práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento desses mesmos recursos” (BRITO; OLIVEIRA, 2016, p.97). Elas consideram o impacto dos sistemas de recursos humanos na organização, na contramão do entendimento tradicional que isola as práticas de gestão de pessoas e o desempenho (BRITO; OLIVEIRA, 2016).

Somente a partir de 1980 o viés estratégico da gestão de pessoas nas organizações começou a ganhar evidência através do reconhecimento do quanto os objetivos organizacionais estratégicos eram influenciados pelo capital humano e seus comportamentos (BIANCHI;

QUISHIDA; FORONI, 2017; FONSECA et al., 2013). As pessoas são protagonistas dos resultados que uma organização gera, uma vez que produzem conhecimentos e inovação (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019; TINTI et al., 2017). Neste sentido, “o comportamento dos indivíduos nesse processo é fundamental, pois influencia diretamente tanto sua produtividade individual, quanto a produtividade do seu grupo de trabalho e, conseqüentemente, da organização” (TINTI et al., 2017, p.637) e a gestão de recursos humanos deve fornecer condições para que as pessoas contribuam para a superação de resultados (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

Estes modelos de gestão de pessoas orientados para resultados surgiram primeiramente na gestão privada, mas têm sido adotados também pela gestão pública. Neste sentido, a gestão de pessoas se torna estratégica até mesmo por proporcionar vantagens competitivas para as instituições. Na gestão estratégica, as pessoas são ativos valiosos (CARMO et al., 2018).

Mais conhecida como área de recursos humanos (RH) até pouco tempo atrás, a gestão de pessoas foi alterando suas responsabilidades deixando de ser apenas cumpridora de obrigações trabalhistas e controladora de pessoal e passou a possuir papel estratégico no alinhamento dos resultados individuais dos colaboradores com os objetivos da organização (KRIIGER et al., 2018). Contudo, apesar do trato estratégico da área de gestão de pessoas já constar nas literaturas há alguns anos, as práticas estratégicas nesta área se iniciaram com bastante atraso no Brasil, que manteve a herança histórica de manter uma área de recursos humanos se limitando ao trato de questões normativas, com envolvimento estratégico raso (MOURA; SOUZA, 2016). Para Schikmann (2010, p.17-18) “em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo áreas que realizam atividades típicas de gestão de pessoas, na prática esses campos não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias”.

Num entendimento amplo, gestão de pessoas é a forma com que as instituições gerenciam o comportamento humano (KRIIGER et al., 2018). Quando bem formulada, a estratégia organizacional dá suporte ao estabelecimento de competências organizacionais, que se desdobram em competências individuais expressas por características cognitivas, tais como os conhecimentos e habilidades individuais, e características comportamentais, ou seja, atitudes (FONSECA et al., 2013). Assim, as pessoas constituem a principal fonte de competência organizacional e por isso precisam ser valorizadas e desenvolvidas através da gestão de pessoas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). O trabalho só tem significado para o trabalhador se estiver aderente aos seus interesses e competências (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Nesse

caminho, a Gestão por Competências, como desdobramento da gestão de pessoas, é “um modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas no contexto organizacional” (KRIIGER et al., 2018, p.711).

A gestão de recursos humanos envolve a integração de estratégias, políticas e práticas propositais que servem para gerenciar as pessoas de determinada organização. Estas últimas são ações que estabelecem relação direta com os empregados e que podem ser verificadas (TINTI et al., 2017), devendo “ser consistentes com outras características da organização, incluindo sua estratégia” (BRITO; OLIVEIRA, 2016, p.98).

Práticas de RH estão no nível mais baixo de análise e se referem a ações isoladas que as organizações selecionam com a finalidade de alcançar alguns resultados específicos, tais como entrevistas comportamentais, socialização do empregado, avaliação 360°, dentre outros. Políticas de RH estão em um segundo nível de análise e representam um programa com foco no empregado, que deve influenciar as escolhas das Práticas de RH como, por exemplo, uma política de pagamento por desempenho deve refletir nas escolhas de práticas, tais como participação nos lucros e renda variável. Já um Sistema de RH opera em um nível ainda mais alto e reflete um programa de múltiplas políticas que devem ser internamente consistentes para atingir alguns objetivos globais (TINTI et al., 2017, p.638).

A conceituação contemporânea de gestão estratégica de pessoas, ou de recursos humanos, diz respeito a um tipo de gerenciamento que procura alinhar as formas de atuação individuais e coletivas, bem como os desempenhos, às metas da organização, perseguindo a atuação mais adequada para cumprimento dos objetivos, com políticas e práticas que visam de curto a longo prazo (MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010), além de se atentar ao desempenho das pessoas, buscando orientá-lo para os resultados desejados pela organização, assumindo assim um papel cada vez mais estratégico na organização (CARMO et al., 2018). Desta forma, estabelece resultados esperados, planeja ações e as acompanha para verificar se tem sido efetivas (SCHIKMANN, 2010).

Por mais que existam vertentes que compreendem de forma distinta a gestão estratégica de pessoas, um ponto central que os estudiosos convergem é a compreensão de que estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser integradas e que influenciam e são influenciadas pelo contexto organizacional (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; CÔRTEZ; MENESES, 2019). Resumidamente, gerir pessoas estrategicamente implica em revisar políticas, subsistemas, práticas e atividades de gestão de pessoas para integrá-las à estratégia organizacional (alinhamento vertical) e reestruturar a função da área de gestão de pessoas (alinhamento horizontal), de forma que o equipe participe também das estratégias organizacionais aos invés de limitar-se às demandas setoriais (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

A existência de alternativas para adequar os processos de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, conjuntamente com certa margem de decisão sobre qual caminho escolher, é basal para que a abordagem estratégica de gestão de pessoas funcione. Não obstante, observações de práticas organizacionais demonstram que esta margem de decisão é limitada por fatores internos e externos, limitando assim o acato ao modelo estratégico. Isto posto, para que os trabalhadores se alinhem aos objetivos institucionais é necessário que as organizações possuam autonomia para selecionar o modelo de desenvolvimento de pessoas mais adequado (FONSECA et al., 2013).

A gestão estratégica de pessoas, além de incluir a definição dos perfis e quantidades de pessoal necessários para a organização, estabelece políticas que sustentam a gestão e valorizam os componentes da organização (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; SCHIKMANN, 2010; TINTI et al., 2017). Tais políticas precisam abranger diretrizes de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, plano de remuneração e incentivos (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; SCHIKMANN, 2010; TINTI et al., 2017), condições de trabalho (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; TINTI et al., 2017), envolvimento (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), realocação de pessoal, plano de carreira, entre outras (SCHIKMANN, 2010).

Todas essas políticas e suas diretrizes e práticas só são coerentes quando são integradas entre si e também com os processos, gerando eficiência (SCHIKMANN, 2010; TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Destarte, a política de gestão de pessoas deve incluir (SCHIKMANN, 2010):

- “A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização” (SCHIKMANN, 2010, p.18);
- “O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal” (SCHIKMANN, 2010, p.19);
- “A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação” (SCHIKMANN, 2010, p.19);
- “A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho” (SCHIKMANN, 2010, p.19);

- “O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização” (SCHIKMANN, 2010, p.19).

As metas organizacionais prescritas obtêm o sucesso dependendo da forma com que a instituição gere seus recursos humanos, desde a seleção de pessoas certas para as posições vacantes, passando pela avaliando dos desempenhos individuais e chegando no desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento das metas (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada (SCHIKMANN, 2010, p.20).

Um dos desafios da gestão estratégica de pessoas é propiciar e desenvolver capacidades organizacionais que conduzam à obtenção de resultados superiores aos anteriores. Este desafio é alcançado quando as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com a estratégia organizacional (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Deste modo, pode-se afirmar que um conjunto holístico de políticas e práticas profícuas de gestão de pessoas devidamente sincronizado com a estratégia empresarial impacta, de fato, o desempenho da organização, quer seja pública ou privada (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018, p.253).

Ao ensejar o alcance de resultados organizacionais, a gestão estratégica de pessoas exige uma nova lógica de contrato de trabalho que precisa ser acordado entre a organização e seu pessoal. Este novo contrato de trabalho demanda mudança em alguns costumes, como no quadro 2 abaixo (SCHIKMANN, 2010):

**Quadro 2 – Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho**

<b>Substituir de</b>	<b>Para</b>
Presença física	Resultado
Pura aceitação	Iniciativa
Simple lealdade	Compromisso
Garantias	Oportunidade
Obediência cega	Flexibilidade
Comunicação de cima para baixo	Comunicação em mão dupla
Fazer sua tarefa	Conhecer os objetivos da organização
Progressão por tempo de serviço	Progressão por desempenho e mérito

Fonte: Schikmann (2010, p.26).

Uma gestão de recursos humanos integrada com a estratégia é coerente com seus processos de contratação e desenvolvimento (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019), além de prezar pelo bem-estar e satisfação das pessoas nas organizações, incentivando suas realizações profissionais e pessoais (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019; TINTI et al., 2017). Ademais, políticas e práticas de recursos humanos transparentes e justas favorecem o clima organizacional e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional. Dentre elas, as que mais impactam são as relativas a treinamento e desenvolvimento (TINTI et al., 2017)

Os gastos com as práticas de gestão de pessoas podem até aparentarem serem custos e darem resultados negativos no início, mas o que se espera é que sejam investimentos que aprimorem o capital humano e incrementem o desempenho organizacional (BRITO; OLIVEIRA, 2016).

A correta utilização das práticas de gestão de pessoas fortalece a relação dos ocupantes de cargos de diferentes níveis hierárquicos, como no caso da aplicação de avaliação de desempenho com comunicação bidirecional, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima. Todas as práticas devem fomentar a integração entre pessoas, partindo de um único e coerente sistema de gestão de pessoas (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Nesta relação, não só os funcionários da área são importantes no processo, mas todos os funcionários, como destinatários das ações, e principalmente os gestores, que muitas vezes executam as ferramentas de gestão de pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Até porque “os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoas” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p.52).

Os líderes possuem uma atuação de mediação do processo, fazendo o elo entre os objetivos organizacionais e o desempenho e a competência individuais, necessitando compreender essas estratégias para adequar seu próprio comportamento e orientar o dos demais. O líder faz ainda a ligação do propósito das políticas e práticas de gestão de pessoas com as diferentes percepções que os funcionários podem ter da organização (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Neste sentido, os estilos de liderança são capazes de influenciar positivamente o desempenho da equipe mais do que métodos de gestão em si (GARCIA; RUSSO, 2019). No século passado, o líder era a figura central, dirigindo seus controlados, mas com o passar do tempo entendeu-se que liderança envolve a consideração de um todo formado principalmente por pessoas, o que aponta para a necessidade de alinhamento da liderança com as estratégias organizacionais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A forma como a liderança pode influenciar a gestão de pessoas pode ser desenvolvida tal como a liderança. Inclusive, estudos apontam o desenvolvimento da liderança como produto de uma boa gestão de pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017) e que o desempenho da equipe é intimamente ligado à liderança (GARCIA; RUSSO, 2019).

Quanto aos estilos de liderança, Garcia e Russo (2019) apresentaram as diferenças entre três deles. O primeiro – transacional – se espera atingir objetivos e melhorar o desempenho da equipe por meio do estabelecimento de metas e recompensação pelo atingimento. Já o estilo transformacional espera que o carisma e capacidade transformadora do líder gere uma alta performance na equipe. Por fim, o empoderamento acredita que a performance esperada da equipe é obtida quando se valoriza pensamentos individuais, compartilhamento e autodesenvolvimento (GARCIA; RUSSO, 2019).

A gestão das pessoas não é um processo compartimentado. Se, por um lado, políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, por outro, somente a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos também não. Apenas a combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento das pessoas promovendo mensagens articuladas e coletivas, sempre com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p.52-53).

Um contraponto à gestão estratégica de pessoas reside na utilização da meritocracia como instrumento que incentiva as ações individuais e coletivas. Por meio dela, numa aparência de racionalidade, “práticas sistêmicas utilitaristas, voltadas primordialmente para o ganho financeiro organizacional, por meio da maior dedicação e esforço de seus trabalhadores” (BÉHAR, 2019, p.264) podem estar encobertas. Com justificativa pautada na meritocracia, as organizações dão autonomia às pessoas para atingirem suas metas pessoais, desde que demonstrem habilidade e disposição para isso, e assim conseguem explorar ao máximo suas capacidades (BÉHAR, 2019).

A meritocracia comumente praticada proporciona o aumento da competitividade interna, uma vez que está alinhada com a individualização em detrimento da cooperação, com a realização pessoal ao invés da coletiva, e com a demonstração de capacidade pessoal ao invés do desenvolvimento da equipe, o que, conjuntamente com as pressões por resultados individuais, a torna fonte de sofrimento e fomenta o controle individualizado sobre o trabalhador (BÉHAR, 2019).

A meritocracia contemporânea, ao menos no âmbito organizacional, se apresenta como representação ideológica para manipulação e exploração dos funcionários. Tal perspectiva se apoia sobre a compreensão de que, uma vez que os parâmetros para a definição e exigência do mérito são estabelecidos independentemente das capacidades individuais (relativo à dimensão afirmativa destacada), a compreensão contemporânea da meritocracia estimularia a competição individual sem limites, impondo aos

funcionários responsabilização pelo próprio desempenho profissional e pelos resultados organizacionais, levando assim ao aumento da exploração dos trabalhadores e dos níveis de sofrimento e estresse dos funcionários, em favor dos interesses organizacionais (BÉHAR, 2019, p.266).

Embora confiança e comunicação sejam pilares para liderança, principalmente para a transformacional (GARCIA; RUSSO, 2019), o dia-a-dia das organizações muitas vezes não apresentam aquilo que diretores, líderes e profissionais da área de gestão de pessoas dizem sobre a importância das pessoas na organização. Tais contradições, inclusive, tem atraído o interesse de pesquisadores desta e de outras áreas (MOURA; SOUZA, 2016).

As instituições deveriam prezar pela coerência e alinhamento em sua atuação com relação às pessoas que a compõem (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017), entretanto “há pouca evidência de que a gestão estratégica de RH venha sendo aplicada na mesma escala com que se apresenta na retórica dos acadêmicos, gerentes de linha, gestores de RH e consultores (MOURA; SOUZA, 2016, p.580).

Diante deste cenário, a própria necessidade de justificar suas contradições faz com que as organizações constituam ideologias que desconsiderem o aspecto subjetivo e individual dos trabalhadores, fazendo com que eles acatem condições impostas, se balizem por elas e até as reforcem (BÉHAR, 2019).

A caracterização da existência ou não de uma gestão estratégica de pessoas na organização se dá primeiramente na verificação de sua inserção ou não na elaboração da estratégia da organização em si (FONSECA et al., 2013). Esta reflexão aplica-se também na gestão de pessoas no setor público.

### **2.2.2. Gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas no setor público tem propriedades que lhe são peculiares e diferentes da administração de empresas que atrapalham as iniciativas modernização e a tentativa de implantação da administração gerencial, de tal forma que ambiente do setor público não estimula o desenvolvimento (CARMO et al., 2018). Tais implicações institucionais, estruturais e culturais limitam a autonomia dos setores de gestão de pessoas de alinhar suas práticas à estratégia da entidade de forma mais restritiva do que se encontra no setor privado (FONSECA et al., 2013), como por exemplo a preponderância do tempo de serviço sobre as

competências individuais, dentre outros fenômenos disfuncionais da lida com os servidores (SCHIKMANN, 2010).

Fazem parte desta cultura limitante da administração pública o apego obrigatório e excessivo às legislações e a formalidade, além da complexa coexistência de traços do patrimonialismo e individualismo conjuntamente a impessoalidade e o mérito da burocracia profissional que desafiam a gestão de pessoas no setor público (SCHIKMANN, 2010). A hierarquização, impessoalidade, normatização e racionalidade presentes na burocracia, apesar de mais maduras que as práticas patrimonialistas em termos de gestão, dificultam a operacionalização de novas práticas de gestão (KRIIGER et al., 2018), assim como a própria legislação de pessoal do serviço público federal atrapalha a valorização das responsabilidades assumidas e as competências adquiridas pelos servidores. Ainda assim, esses empecilhos não podem inviabilizar as mudanças que forem necessárias (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Na administração pública brasileira, a gestão de pessoas é marcada por um histórico de descontinuidades e dificuldades na estruturação de seus sistemas (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; KRIIGER et al., 2018; MOURA; SOUZA, 2016). Essa miscelânea de reformas e tentativas produziu desconfianças e resistência a mudanças na área de gestão de pessoas (KRIIGER et al., 2018), além de confirmar a coexistência de uma burocracia qualificada e outra clientelista (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Ademais, as principais políticas de gestão de pessoas são implantadas de forma centralizada e padronizada pelas legislações que as regem, que definem formas de controle, parâmetros e universaliza as estratégias de forma com que as organizações públicas estejam alinhadas com os objetivos do governo (FONSECA et al., 2013).

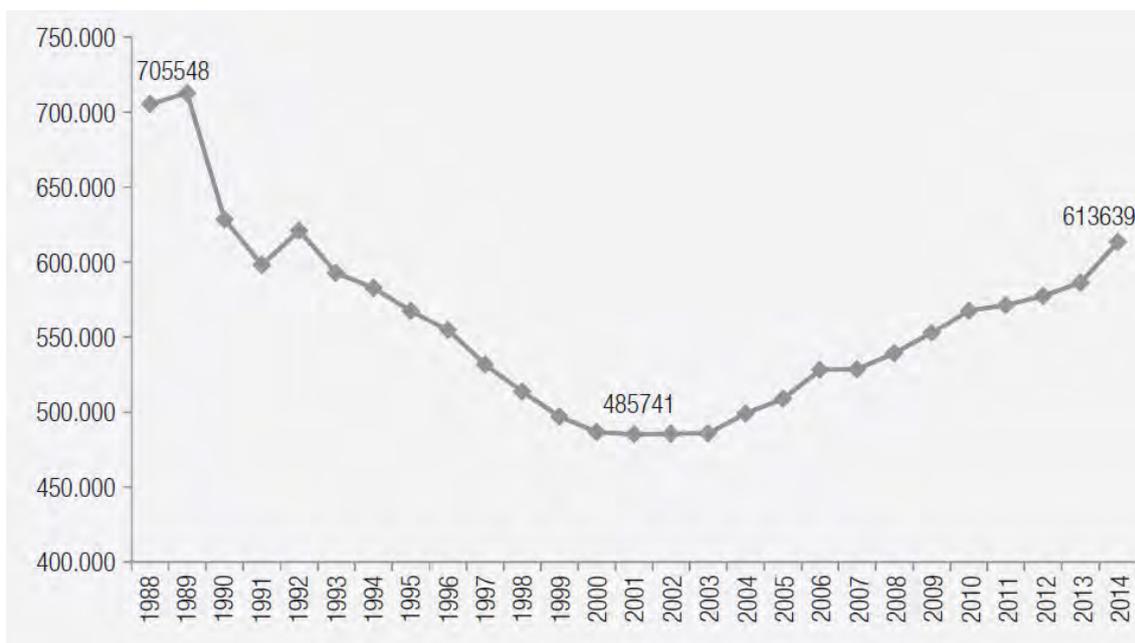
Tal como as políticas de gestão de pessoas da Universidade de Brasília podem ter sido influenciadas pelos modelos de administração pública coexistentes no Brasil (GONÇALVES et al., 2017), assim pode ter ocorrido também nas demais universidades públicas brasileiras. Condenado, porém enraizado, o patrimonialismo, que torna as organizações públicas algo a ser explorado por interesses diversos que não o interesse público, é uma das características presentes (GONÇALVES et al., 2017).

Embora a burocracia recheada de regulamentação, documentação, hierarquia, especialização, assiduidade e subordinação já existir conceitualmente, somente na era Vargas começou-se a discutir a questão da meritocracia, quando o modelo de administração estava em processo de mudança (GONÇALVES et al., 2017).

Houve avanços entre 1995 e 2014 na reconstituição e na variação do quadro de servidores públicos do executivo federal, inclusive com aumento da qualificação. A criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), na segunda metade da década de 1980, demonstrou a preocupação com a capacitação do Estado com seu quadro de Pessoal. Em países como o Brasil, Chile e Costa Rica, de burocracia meritocrática e servidores permanentes, os ocupantes de cargos públicos agem de forma a influenciar os processos decisórios (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

No que tange à redemocratização brasileira e estruturação da gestão de pessoas na administração pública, a Constituição Federal de 1988 exerceu papel fundamental. “Nesse cenário, podemos dividir o período em dois momentos bastante distintos: um de redução (1995-2002) e outro de reversão ou recomposição do quadro de funcionários ativos do Executivo Federal (2003-14)” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.8). O gráfico 1 demonstra esta evolução.

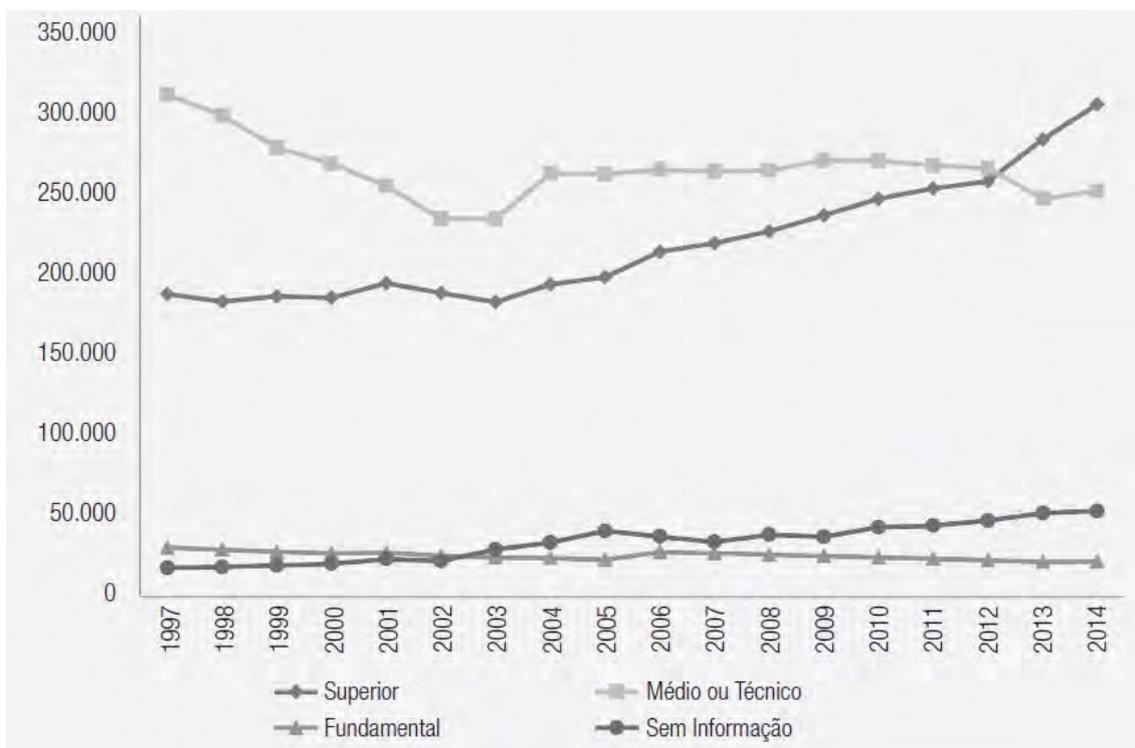
**Gráfico 1** – Evolução do quantitativo de servidores civis ativos do poder executivo (1988–2014)



Fonte: Cavalcante e Carvalho (2017, p.8).

Já o gráfico 2 destrincha a variação do quantitativo de servidores ativos do poder executivo federal por nível de escolaridade.

**Gráfico 2** – Evolução do quantitativo dos cargos de servidores civis ativos do poder executivo, segundo o nível de escolaridade

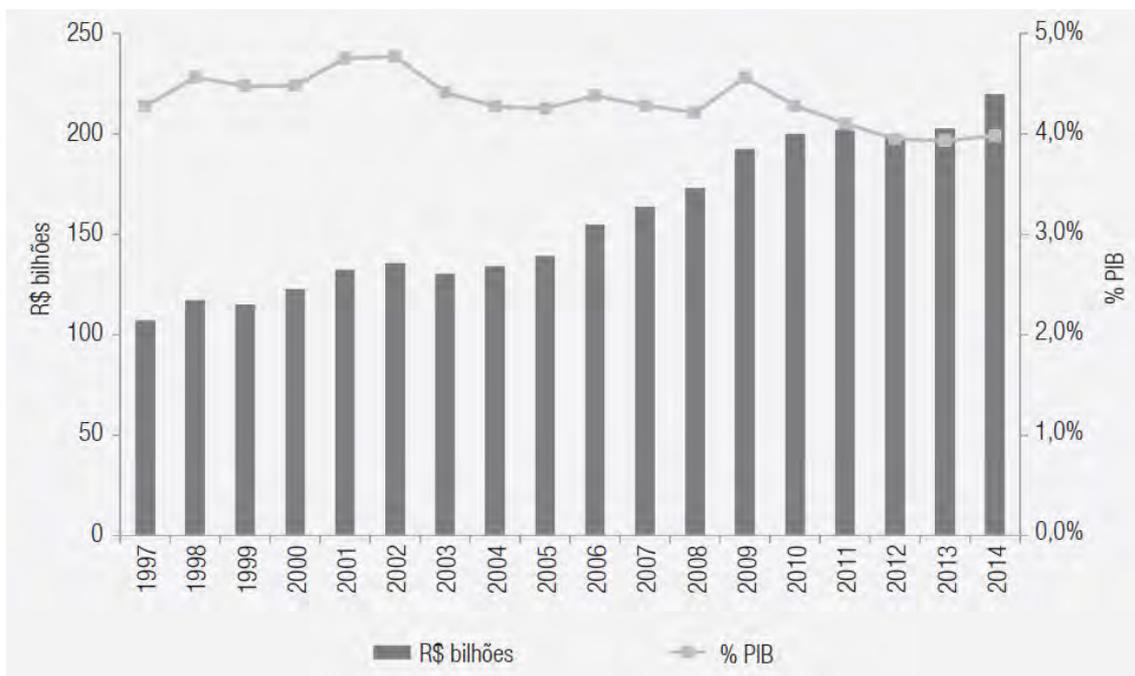


Fonte: Cavalcante e Carvalho (2017, p.18).

No último século, ocorreu a inversão da primazia dos cargos de nível médio e superior, que se tornaram maioria no quadro de pessoal do executivo federal, como demonstrado no gráfico 2. Tal mudança é capaz de gerar a médio prazo incremento de produtividade na administração pública, apesar de ser difícil determinar (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

A partir desses dados, “o discurso, que muitas vezes é fomentado pela opinião pública, de inchaço da máquina pública, portanto, não encontra base empírica, na medida em que, mesmo com o processo de reposição de pessoal pós-2003, o quantitativo atual continua bem longe de 25 anos atrás” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.9). Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 2010, o emprego público dos três níveis de governo no Brasil, era de cerca de 11%, metade do que em outros países pertencentes a essa organização. Os gastos com pessoal da União, inclusive, diminuíram com relação ao PIB entre 1997, quando representavam 4,27% do PIB, e 2014, quando chegaram a 3,98% do PIB (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017), como demonstra o gráfico 3.

**Gráfico 3** – Evolução da despesa de pessoal da união — 1997 a 2014 (R\$ corrigidos pelo IPCA)



Fonte: Cavalcante e Carvalho (2017, p.12).

Assim, a insatisfação dos cidadãos com a qualidade do serviço público e as recentes revoltas generalizadas contra os servidores esbarram em entraves que o próprio setor possui de se desenvolver a altura da demanda social, inclusive quanto a gestão de pessoas. Estruturas rígidas que não permitem mobilidade funcional, contrato de trabalho com termos diferenciados, capacidade de recompensar ou punir são alguns traços que mantêm as barreiras para mudanças na gestão de pessoas de forma a melhorar os serviços públicos entregues à população (MARQUES; BORGES; REIS, 2016; SCHIKMANN, 2010; STILLMAN II, 2017). Com isso, no gerencialismo, “dentre as atividades que deveriam ser modernizadas encontra-se a gestão de recursos humanos (RH), até então voltada, no Governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários” (FONSECA et al., 2013, p.1451), mas o que se viu foi uma preocupação “mais com as tarefas e pouco com os servidores, precarizando o trabalho, promovendo a desmotivação e aumentando a pressão sobre o trabalhador e dificultando os diálogos e a criatividade” (PINTO; BEHR, 2015, p.797).

Na década de 1990, em decorrência da reforma gerencial da Nova Gestão Pública, a gestão de pessoas recebeu atenção e vivenciou transformações, buscando adotar uma postura estratégica quanto à seleção de equipes qualificadas, à racionalização de custos e à implantação de uma cultura voltada para o desempenho (CARMO et al., 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2019). Desta forma, práticas de gestão de pessoas oriundas do setor privado foram tidas como modelos, tais como redução de custos, descentralização, flexibilização e recompensação pelo

desempenho (CÔRTEZ; MENESES, 2019), apesar de alguns críticos afirmarem “que a simples transferência de práticas gerenciais da iniciativa privada tende a trazer mais problemas do que soluções” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.13).

O modelo de gestão por competências, vertente da gestão estratégica de pessoas (CÔRTEZ; MENESES, 2019) e originado na segunda metade do século passado conjuntamente com a era do conhecimento (GONÇALVES et al., 2017), é capaz de fornecer mais ferramentas para a administração pública inerentes a melhoria de desempenho, racionalização dos gastos (GONÇALVES et al., 2017), capacitação dos servidores e melhoria na prestação de serviços públicos (CÔRTEZ; MENESES, 2019), com foco “no impulso da eficiência; downsizing e descentralização; a busca da excelência; orientação para o serviço público” (GONÇALVES et al., 2017, p.301). Porém, os empreendimentos da administração pública na tentativa de implantação de uma gestão estratégica de pessoas integrada às diretrizes de longo prazo das organizações enfrentaram percalços devido a peculiaridades do setor, como burocracia e impessoalidade (CARMO et al., 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2019).

As próprias teorias da área de gestão estratégica de pessoas têm como pressuposto que suas políticas estejam alinhadas à estratégia da instituição. Ocorre que, no serviço público, tal pressuposto não é apresentado na prática, uma vez que as entidades são restritas a realizar o que está previsto nas normas (FONSECA et al., 2013), que impedem a existência da gestão estratégica de pessoas no setor público devido à sua rigidez, além do apego à gestão tradicional (CARMO et al., 2018). Por isso,

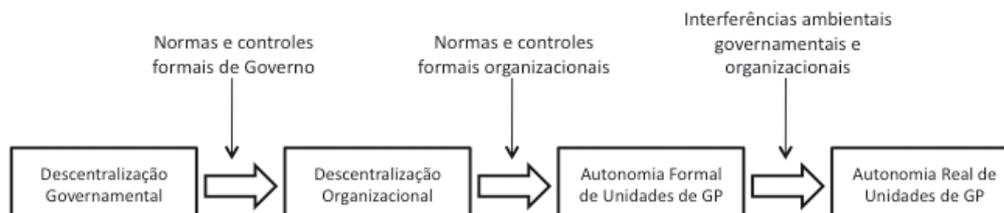
O maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos. A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas (CARMO et al., 2018, p.171).

Como na administração pública federal as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas são centralizadas nas legislações aplicáveis e na cúpula do executivo federal, as organizações subordinadas se detêm a estarem obedientes, cenário burocrático que sequestra suas autonomias e força a absorção dos modelos definidos pelo governo. Assim, as próprias políticas do governo determinam a adoção ou não da gestão estratégica de pessoas, diferentemente do setor privado (FONSECA et al., 2013).

Destarte, diante das limitações estruturais de descentralização decisória no poder público, caberia se estruturar “graus de descentralização e autonomia organizacional” como

condição de implantação da gestão estratégica de pessoas (FONSECA et al., 2013, p.1465), como na figura 1:

**Figura 1** – Processo simplificado de formação da autonomia no setor público



Fonte: Fonseca et al. (2013, p.1465).

Apesar da questão da autonomia no serviço público ser abstrata e influenciada por algumas variáveis, ter mais ou ter menos autonomia define o alcance das ações de gestão de pessoas, se serão estratégicas ou não (FONSECA et al., 2013).

Outro aspecto para além da interferência normativa é a interferência política. A indicação a cargos de responsabilidade, gratificados ou não, faz com que gestores com interesses políticos assumam setores, o que rompe com o direcionamento estratégico da instituição (FONSECA et al., 2013). O Banco Mundial indica que haja avaliação de qualificações e transparência na seleção para o ingresso em cargos comissionados e o estabelecimento desses padrões deve ocorrer independentemente do nível de confiança exigido para o cargo (SANTOS, 2009).

Como regra geral, onde a vinculação política não se faz imprescindível, os cargos de direção e assessoramento devem ser providos por servidores públicos profissionais, dedicados à carreira pública, selecionados para tais funções pelo mérito individual e devidamente capacitados para essas tarefas (SANTOS, 2009, p.16).

Por característica, os servidores públicos são reticentes quanto à interferência política em seu cotidiano, apresentando certa hostilidade às demandas que pareçam políticas. Estes profissionais prezam por sua independência (STILLMAN II, 2017). Apesar de não haverem muitos avanços em estudos empíricos sobre a compreensão das características dos gestores de médio escalão na administração pública brasileira, os profissionais de carreira da burocracia brasileira que ocupam cargos em comissão são os que realizam mais atividades (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018).

A forma de gestão dos recursos humanos no setor público se deve a um conjunto de atributos presentes em suas entidades, como a legislação rígida, a falta de consciência de que o cidadão é o destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, não possuir remuneração atrelada ao desempenho, limitações e desestímulo à postura inovativa,

planejamento deficiente e pouca ênfase na gestão, alta rotatividade nas posições de gestão, uso da gratificação como complemento salarial, entre outras limitações (SCHIKMANN, 2010).

As áreas de gestão de pessoas das instituições públicas ainda se limitam a atividades estritamente operacionais, como folha de pagamento e atividades pontuais de capacitação não estratégica, além algumas serem compostas por profissionais pouco qualificados e reativos, ou seja, só respondem quando acionados, demonstrando que não se sentem responsabilizados por suas atribuições (CARMO et al., 2018; MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010), o que causa discrepância entre discurso e prática de gestão de pessoas na administração pública federal (MOURA; SOUZA, 2016) e ajuda a restringir a implantação de práticas gerenciais (CARMO et al., 2018).

Nessa realidade, as demandas estratégicas de contratação e capacitação, por exemplo, não são priorizadas e o foco se limita a ações emergenciais. Estas características correspondem mais ao antigo (e ainda presente) departamento de pessoal do que à gestão estratégica de pessoas. Apesar de diversas organizações públicas estarem transformando seus departamentos de pessoal em unidades de gestão de pessoas, o novo perfil somente é implantado com a realização de atividades típicas à nova roupagem (SCHIKMANN, 2010).

Implementar novos modelos de gestão de pessoas, a exemplo da gestão por competências, sem considerar que essas condições existem e que devem ser tratadas, só vai contribuir para a permanência de práticas tradicionais e ineficazes e impedir que, de fato, se aplique uma gestão estratégica de pessoas no setor público federal (MOURA; SOUZA, 2016, p.597).

Quando profissionais com formação e experiência no setor privado, tais como os administradores, trabalham no setor público, algumas características do setor causam identificação e outras não, num processo ambivalente (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018). As figuras 2 e 3 apresentam um mapeamento das características que geram identificação e frustração destes profissionais com as organizações públicas.

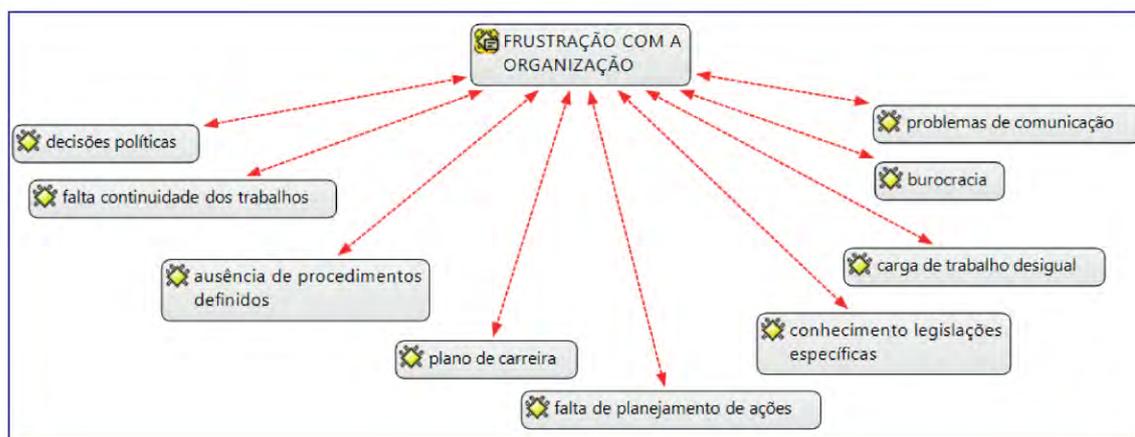
**Figura 2** – Mapa de identificação com a organização



Fonte: Castro, Kubo e Farina (2018, p.199).

Assim, os códigos que contribuem para a identificação desses profissionais com a organização pública são a estabilidade, a qualidade de vida, as oportunidades de capacitação, a flexibilidade em propor novos fluxos de trabalho e a convivência com pessoas capacitadas (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018). Contrapondo estes, há aqueles que contribuem para a frustração dos profissionais.

**Figura 3** – Mapa de frustração com a organização



Fonte: Castro, Kubo e Farina (2018, p.200).

Deste modo, os códigos que necessitam de atenção da instituição para minimizar a frustração dos profissionais são as decisões políticas, a falta de continuidade dos trabalhos, a ausência de procedimentos definidos, o plano de carreira, a falta de planejamento das ações, o conhecimento de legislações específicas, a carga de trabalho desigual, a burocracia e os problemas de comunicação (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

A segunda década deste século apresentou novas desafios ao trabalho, educação, finanças governo e serviço público. Os funcionários públicos quem fazem o Estado funcionar e a sociedade andar, tendo que lidar com o aumento de responsabilidades e de demandas éticas, desde do servidor operacional até os chefes. Estes servidores precisam reproduzir a essência dos valores éticos, reproduzidos nas organizações, concernentes a servir ao público acima de seus interesses (STILLMAN II, 2017).

Mesmo com uma “relativa escassez de pesquisas sobre a GEP no setor público brasileiro” (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p.656), é possível identificar que “a inserção estratégica da gestão de pessoas nas estruturas e processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada” (MOURA; SOUZA, 2016, p.596).

Os dilemas da administração pública revelam a existência de uma burocracia não profissionalizada. Para alcançar a profissionalização, três desafios são postos: maior inclusão

feminina nos cargos de gestão, evolução de critérios transparentes e impessoais no provimento de cargos em comissão e adoção de mecanismos de avaliação de desempenho não limitados a questões remuneratórias (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

### **2.3. A avaliação de desempenho e a capacitação**

Na gestão estratégica de pessoas, a avaliação de desempenho é a ferramenta capaz de comparar as expectativas que na instituição se estabeleceu sobre o desempenho do profissional contratado no cargo e o desempenho aferido mediante os resultados efetivamente entregues por esse indivíduo, realizando este processo de forma tal que seja possível identificar as lacunas de desempenho individual, tais como as relativas a distribuição de responsabilidades, a baixa motivação, a ausência de procedimentos de trabalho padronizados e a inexistência de um senso de propósito, ou a existência de um propósito não consubstanciado (SOUZA et al., 2009). Desta forma, os desempenhos organizacional e individual se correlacionam, o que exige que o planejamento abranja desde o nível estratégico até o operacional (CARMO et al., 2018).

Entende-se por desempenho organizacional, ou institucional, a realização de ações em prol da obtenção de resultados, o que envolve a preocupação com “economicidade, execução e excelência (relacionadas à esforços) e eficiência, eficácia e efetividade (relacionadas à resultados)” (MARTINS; MOTA; MARINI, 2019, p.55). Já o desempenho individual, por sua vez, é entendido como o conjunto sinérgico das dimensões conhecimento, habilidade e atitude, o que evidencia a complementariedade entre os termos e os comportamentos que contribuem para os resultados no trabalho (KRIIGER et al., 2018).

A evolução dos conceitos e práticas de gestão de pessoas, inclusive da avaliação de desempenho, desafia os setores privado e público a amadurecerem suas políticas e ferramentas de gestão, respeitando as características culturais, estruturais e finalísticas que carregam.

#### **2.3.1. Avaliação de desempenho**

Sistemas de gestão de pessoas são capazes de direcionar o comportamento dos membros de uma organização, influenciando o ambiente de trabalho e os desempenhos individuais. Desta forma, as práticas de gestão possuem efeito no desempenho organizacional à medida que o

comportamento e o desenvolvimento dos trabalhadores dependem também delas. Dentre as configurações de políticas e práticas de gestão de pessoas, a troca social é a que apresenta a interdependência entre as ações, ou seja, diversos componentes precisam estar alinhados para que o desempenho desejado seja alcançado e a eficácia das ações são influenciadas pelas características ambientais e do contexto organizacional, numa teia onde o desempenho de um, depende também ou desempenho do outro e mais de uma série de fenômenos. (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

Mas nem sempre foi assim. No início do século 20, avaliar desempenho implicava na aplicação de métodos de controle, mensuração de tempos e movimentos. A própria utilização de escalas avaliativas foi ampliada no taylorismo e sua busca por racionalização do trabalho, avaliação por mérito, disciplina do trabalhador e determinação de formas de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Os conceitos foram amadurecendo até se estruturarem processos que consideram trabalhador e procedimentos de trabalho inseridos no contexto organizacional e social (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LUZ; FILHO, 2018). Assim, a avaliação de desempenho pode ser vista sob as perspectivas funcionalista e crítica. Na primeira, a avaliação é considerada um processo que busca desenvolver pessoas e melhorar seus desempenhos através de treinamentos, premiações, reconhecimento, entre outros. Já na segunda, é compreendida como uma forma de controle psicossocial da organização sobre os trabalhadores, verificando como realizam seus trabalhos e identificando pontos de melhoria (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LUZ; FILHO, 2018; PINTO; BEHR, 2015).

A crescente demanda por avaliações nas organizações retrata a lógica capitalista que influencia o modo de funcionamento da sociedade atual (PINTO; BEHR, 2015). Ainda assim, a avaliação de desempenho em algumas instituições se limita a tomada de decisões de promoções, gratificações, capacitações e demissões (ODELIUS, 2010), isso quanto também não é utilizada “como um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores” (PINTO; BEHR, 2015, p.798).

A avaliação de desempenho “é um diagnóstico sistematizado sobre a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período” (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.22). Ela permite acompanhar o desempenho profissional (ODELIUS, 2010; SCHIKMANN, 2010), identificar habilidades que podem ser melhoradas, analisar pontos fortes e fracos das pessoas, refletir sobre competências e desempenho individuais (SCHIKMANN,

2010), além de “efetuar um diagnóstico dos aspectos que interferem (positiva ou negativamente) no desempenho, para assegurar o alcance dos resultados planejados” (ODELIUS, 2010, p.147). Garcia e Russo (2019) apontam que há duas perspectivas principais para observação do desempenho de uma equipe – eficácia e eficiência, tendo em conta o resultado do trabalho e o valor enxergado pelo usuário ou cliente, pela instituição e pela própria equipe de trabalho.

Este instrumento requer que a dinâmica de trabalho e comportamental de cada colaborador, os trabalhos realizados por cada um e o ambiente organizacional sejam conhecidos e considerados (REYNAUD; TODESCAT, 2017), uma vez que as “capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser medidas, desenvolvidas e administradas para a melhoria do desempenho das organizações” (TINTI et al., 2017, p.636). Destarte, para desenvolver procedimentos avaliativos que sejam efetivos, o contexto organizacional precisa ser claro, uma vez que tem forte influência sobre o sucesso da avaliação e sobre a reação dos envolvidos nela. O próprio contexto social influencia a efetividade da avaliação, apesar desta relação ser pouco estudada (LUZ; FILHO, 2018). Quando adota extrema racionalidade na avaliação, o trabalhador é visto sob uma ótica de sua utilidade para a organização, quantificando seu desempenho e verificando o quão adaptado é às normas existentes (PINTO; BEHR, 2015).

Dentre as muitas razões pelas quais as organizações avaliam desempenho, a primordial é o incremento do próprio desempenho individual, que resulta do alinhamento entre motivação e capacitação do pessoal (ODELIUS, 2010). Contudo, “desempenho é um conceito complexo que pode ser assumido por diferentes abordagens” (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018, p.22). Dentre elas: (1) o desempenho individual representa os resultados de determinada pessoa para a organização em que atua e as entregas que realiza (REYNAUD; TODESCAT, 2017); (2) o desempenho é um conjunto de ações desenvolvidas por alguém no trabalho que podem ser medidas e auxiliam no alcance de objetivos institucionais (LUZ; FILHO, 2018); (3) o desempenho é a expressão das competências individuais, que são interdependentes e mutuamente influentes das competências das equipes e das organizacionais (ODELIUS, 2010).

O desempenho individual é influenciado por: 1) políticas e práticas de gestão de pessoas; 2) gerenciamento e liderança; 3) trabalho e trabalho em equipe; 4) contexto organizacional; 5) clima organizacional; 6) competências e características individuais; 7) relações interpessoais; 8) condições de trabalho (ambiente de trabalho, recursos disponíveis); 9) sistemas de recompensas e punições; 10) rotatividade de pessoal; 11) crenças e valores compartilhados; 12) suporte organizacional, etc. (ODELIUS, 2010, p.148).

Na gestão organizacional, a avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de proporcionar informações que subsidiem a gestão, principalmente com vistas a aprimorar a

performance do trabalhador (LUZ; FILHO, 2018; VALMORBIDA et al., 2014). Desta forma, configura-se como uma estratégia de gestão quando se torna “uma ação integradora das estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.22). As pesquisas sobre avaliação de desempenho e competências, publicadas na última década em periódicos nacionais de Administração de Qualis Capes igual ou superior a B1 no Quadriênio 2013-2016, realçaram as implicações que a avaliação de desempenho tem na gestão estratégica (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

A nível individual, a avaliação de desempenho permite aferir a performance profissional, identificar habilidades a serem desenvolvidas, avaliar os pontos fortes e fracos, identificar o potencial, colher informações para a progressão na carreira, dentre outros dados. Já no âmbito coletivo, a avaliação de desempenho possibilita alinhar metas e objetivos de diferentes unidades de trabalho, promover uma visão holística e sistêmica da organização, desenvolver espírito de equipe, entender a interdependência das diversas áreas, dentre outros benefícios. Assim, ao ser aplicada, a avaliação de desempenho transcende a simples pontuação ou conceito obtido individual ou coletivamente, mas “ela se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais” (SCHIKMANN, 2010, p.25).

Desta forma, a avaliação de desempenho tem como um de seus ganhos principais o acompanhamento do trabalhador no que tange a sua forma de trabalho e alcance de objetivos, diagnosticando os aspectos que ajudam ou atrapalham a obtenção de resultados e permitindo a elaboração de planos de ação para atingimento de metas e atribuição de recompensas (LUZ; FILHO, 2018). Consequentemente, a adoção da política de avaliação de desempenho incentiva o desenvolvimento de uma cultura de resultados, uma vez que alinha objetivos individuais e grupais às metas organizacionais e demanda responsabilização de profissionais de todos os níveis (SCHIKMANN, 2010).

As informações obtidas nas avaliações de desempenho e competências auxiliam na tomada de decisões que vinculem o desempenho a ações de recompensas, como promoções, planos de carreira e desenvolvimento, e de punições, como a demissão (LUZ; FILHO, 2018; TINTI et al., 2017). Com ela, é possível fornecer *feedbacks* com vistas ao desenvolvimento e incremento na capacidade de execução. Ademais, o processo de avaliação em si sensibiliza os trabalhadores no sentido de perceberem que estão sendo medidos, apesar deste aspecto não ser tão explorado na literatura. As mudanças no desempenho individual necessitam ser analisados ao longo do tempo e considerando contextos organizacionais e ambiente de trabalho, de modo

que, quando lacunas forem identificadas, seja possível elencar quais restrições externas interferiram no desempenho (LUZ; FILHO, 2018).

A cultura presente na organização orienta o comportamento de seus membros e “por isso, ela pode desempenhar um papel importante na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores” (SILVA et al., 2018, p.402). Cultura organizacional e satisfação no trabalho influenciam-se mutuamente, de modo que esta última pode ampliar o comprometimento no trabalho nas questões afetiva, instrumental e normativa. “A satisfação de forma direta é preditora do comprometimento organizacional” (SILVA et al., 2018, p.401) de tal forma que “é muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho” (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018, p.253).

A satisfação no trabalho tem influência direta no comprometimento do indivíduo, uma vez que ambos estão relacionados aos laços afetivos que possui com a instituição. Desta forma, quando a satisfação no trabalho é promovida, espera-se que o nível de comprometimento também seja aguçado. As culturas organizacionais que dão importância aos aspectos afetivos entre pessoal e organização e valorizam os profissionais tendem a amplificar a satisfação e o comprometimento. Quando a área de gestão de pessoas reconhece a relação entre comprometimento e satisfação no trabalho e cultura organizacional, a ela passa a ser permitido atuar em cada um desses pilares com vistas a incrementar o desempenho organizacional (SILVA et al., 2018).

Satisfação é “o nível de felicidade que o indivíduo sente em relação a seu trabalho” e quando elevada, garante que os comportamentos da pessoa sejam aqueles desejados pela organização, uma vez que eleva seu desempenho a níveis maiores do que o dos demais que estão insatisfeitos com o trabalho (SILVA et al., 2018, p.404). As práticas de gestão de pessoas que se esforçam para obter o comprometimento no trabalho, ao invés do controle, auxiliam o acréscimo de desempenho organizacional (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018), uma vez que quando afetivamente comprometido, o indivíduo permanece na organização e possui melhor desempenho porque assim o quer (SILVA et al., 2018), apesar da observação do comportamento tender a elevar o nível de cooperação do indivíduo (LUZ; FILHO, 2018).

O comprometimento no trabalho é altamente influenciado pelo estilo de liderança. Um estilo de liderança focado em relacionamento possui estreita relação com o comprometimento dos liderados baseado na afiliação, e estes são os principais recursos de instituições que possuem alto desempenho (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Alguns líderes avaliadores

tendem a ser complacentes com a avaliação de desempenho, que apesar de normalmente subjetiva, é uma ferramenta poderosa (SCHIKMANN, 2010). Além do mais, “os estilos de liderança possuem uma relação direta com o desempenho da equipe” (GARCIA; RUSSO, 2019, p.982).

Os níveis de comprometimento são sustentados e elevados por condições de trabalho que provejam suporte ao pessoal. Dentre essas condições que ampliam a longevidade do comprometimento estão a otimização das funções e do ambiente de apoio – e ambas dependem diretamente da atuação dos gestores (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Uma vez que possui a responsabilidade de conduzir a equipe, o líder possui papel fundamental numa gestão que vise obter rendimentos superiores (GARCIA; RUSSO, 2019).

Em organizações que possuem alta distância hierárquica, o gestor se apresenta como um chefe autocrático que se sustenta em regras preestabelecidas e os subordinados se limitam a fazer aquilo que lhes é ordenado. Já quando a distância hierárquica, ou distancia de poder, é menor entre os integrantes da organização, os desempenhos individuais e coletivos são estimulados (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). A liderança afeta comportamentos, atitudes, motivação, desempenho e comprometimento da equipe e os trabalhadores tendem a ser mais efetivos nas metas da organização, produtivos, responsáveis, leais e satisfeitos quando comprometidos (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Por sua influência no desempenho, as organizações devem investir no desenvolvimento de líderes através de treinamentos, mentorias e *coachings* (GARCIA; RUSSO, 2019).

Na apresentação dos conceitos é importante separar as definições de avaliação de desempenho e de gestão de desempenho. Avaliação de desempenho é, resumidamente, o conjunto de procedimentos adotados por uma organização para medir a performance de seus trabalhadores por meio de notas com fins de melhoria da efetividade da organização (LUZ; FILHO, 2018), como também é a comparação dos resultados obtidos com aqueles esperados, de forma que somente os parâmetros já planejados são considerados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), ou seja, é um sistema avaliativo pelo qual é possível mensurar o desempenho individual e coletivo (ODELIUS, 2010). Já a gestão do desempenho, emergida como alternativa aos procedimentos tradicionais de avaliação de desempenho, é um conjunto de atividades que compreendem processos mais profundos de planejamento, acompanhamento e avaliação, buscando elevar as performances individual, grupal e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010).

Assim, gerir desempenho está relacionado à uma dimensão maior de gestão organizacional que envolve a revisão de estratégias, objetivos, políticas e processos de gestão de pessoas para corrigir desvios e proporcionar sustentabilidade à gestão e à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Quando a gestão de desempenho é investigada, costuma-se observar dificuldades, inclusive elementares, associadas a questões que infligem o desempenho, como: utilização de critérios e procedimentos inadequados, resistência na participação do processo avaliativo, resultados que não demonstram a realidade, falta de efetividade das políticas e não integração da avaliação de desempenho com outros subsistemas de gestão de pessoas (ODELIUS, 2010). Assim, Odelius (2010, p.145-146) relaciona as limitações da gestão de desempenho a 4 fatores: (1) às “, características, objetivos, definição dos parâmetros de resultados a serem alcançados e acompanhamento desses resultados, validade e uso de informações” (ODELIUS, 2010, p.146) do próprio sistema adotado; (2) às “características individuais, relacionamento, falta de preparo, valores e crenças, percepção quanto ao sistema, resistências” (ODELIUS, 2010, p.146) de quem executa o processo; (3) às “características, história, valores, políticas e práticas de gestão” (ODELIUS, 2010, p.146) que compõem a cultura organizacional; e (4) a fatores que a organização não tem domínio, como “legislação, aspectos econômicos, avanços tecnológicos, composição e formação da força de trabalho, cultura da sociedade onde a organização está inserida” (ODELIUS, 2010, p.146).

As três etapas básicas do sistema de gestão de desempenho são (ODELIUS, 2010):

- 1) De acordo com a missão organizacional, planejar os resultados e desempenhos esperados;
- 2) Negociar o desempenho com a equipe, identificando e disponibilizando os recursos necessários para alcançar os resultados;
- 3) Acompanhar os resultados obtidos e o desempenho, diagnosticando as questões que os influenciaram, definindo e implantando ações que assegurem a realização do que foi planejado.

A negociação é parte fundamental da implantação do que foi planejado, pois é a etapa na qual são explicados aos trabalhadores os padrões de desempenho e os resultados que a organização espera deles. O acompanhamento demanda usar procedimentos de avaliação de desempenho para checar se aquilo que foi planejado e previamente negociado está sendo concretizado ou se a realidade mostra desempenho e resultados maiores ou menores do que o esperado. Diante dos resultados obtidos e do desempenho avaliado, para que seja elaborado um plano de ação, é necessário fazer um diagnóstico que apure fatos e fenômenos influentes. O

quadro 3 abaixo apresenta aspectos que influenciam os resultados e aponta ações que podem ser adotadas (ODELIUS, 2010):

**Quadro 3** – Aspectos que influenciam resultados e ações possíveis

<b>Resultado</b>	<b>Diagnóstico – motivo</b>	<b>Possíveis ações</b>
Acima do esperado	Novos modos de realizar o trabalho, descobertos e implementados por um ou mais indivíduos	Divulgação do novo modo de realização do trabalho para toda a organização, dando crédito aos profissionais; Reconhecimento público dos profissionais; Consideração da informação para tomada de decisão para premiação e promoção.
	Os resultados a alcançar estavam aquém da capacidade produtiva e/ou de realização do trabalho.	Rever a meta.
	Um novo equipamento passou a ser utilizado e, apesar do resultado ter aumentado, o mesmo ficou abaixo do resultado potencial que seria resultante da adoção da nova tecnologia.	Verificar o motivo que levou o desempenho a ficar abaixo do resultado potencial.
Dentro do esperado	O planejamento e a definição de metas correspondem à capacidade produtiva.	Manter o modo de planejamento.
	A análise dos aspectos que influenciaram o resultado demonstra que alguns favoreceram o resultado e outros foram desfavoráveis, mas, ao final do período observado, o resultado foi semelhante ao planejado.	A partir da identificação dos aspectos, adota ações que reforcem os aspectos que influenciaram positivamente os resultados e que minimizem ou eliminem os que o reduziram.
Abaixo do esperado	Os resultados a alcançar estavam acima da capacidade produtiva e/ou de realização do trabalho.	Rever a meta.
	Aspectos externos à organização (exemplo: a situação econômica) influenciaram o resultado.	Buscar antever eventuais crises. Rever as metas estabelecidas. Buscar ações alternativas que possibilitem o alcance de resultados.
	Aspectos internos à organização (outras áreas que não realizaram o trabalho nos prazos previstos; problemas de disputas internas; falhas de comunicação; problemas de gestão; falta de	Definição de ação a partir do diagnóstico (ações para minimização de disputas; capacitação para a equipe gerencial; estratégias de melhoria de comunicação etc.).

	recursos; quebras de equipamentos etc.)	
	Lacunas de competências dos profissionais.	Realização de atividades formais e/ou informais de capacitação.
	O profissional responsável pelo alcance de resultados não conhecia os padrões de desempenho a serem alcançados e/ou as metas.	Melhorar o sistema de informação/comunicação.
	O profissional não está interessado em realizar o trabalho (há necessidade de identificar os motivos específicos).	Relembrar condições contratuais e cobrar resultados. Rescindir o contrato de trabalho. Outras ações.

Fonte: Odelius (2010, p.151-152).

É fundamental que ao longo de todo processo de avaliação de desempenho haja diálogo entre avaliados e avaliadores, assim como também entre diferentes áreas da organização, tanto para análise dos resultados da avaliação e *feedbacks* sobre eles, quanto para decisão sobre as ações a serem implantadas diante desses resultados (ODELIUS, 2010; SCHIKMANN, 2010). Nestes diálogos ocorrem as oportunidades de identificação das lacunas de desempenho, o reforço das expectativas que organização, gestor e trabalhador possuem e a clarificação dos pontos fortes e a desenvolver de cada um, o que serve de subsídio para realização de capacitações. Estas são oportunidades de estabelecer metas para o próximo período avaliativo (SCHIKMANN, 2010). “Adicionalmente, em um contexto de mudanças, o papel dos gestores deixa de ser o de controlador de recursos e de intermediário em canais de informação para o de propiciador de um contexto habilitado a um desempenho adequado” (ODELIUS, 2010, p.159).

Tanto a literatura, quanto a prática de sistemas de avaliação de desempenho, revelam problemas em sua operacionalização (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010), dentre os quais estão:

- a) Desconexão entre a avaliação de desempenho individual e a institucional, usando somente critérios comportamentais (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- b) Adoção de indicadores de desempenho que não consideram o trabalho realizado, mas o cargo de forma genérica (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- c) Uso de procedimentos complexos, de difícil compreensão e que não permitem realizar uma avaliação sistemática do desempenho (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);

- d) Desconsideração dos resultados do trabalho desenvolvido (ODELIUS, 2010) e do impacto que o contexto e ambiente possuem sobre o desempenho (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- e) Unificação de métodos avaliativos para cargos diferentes e uso excessivo de formulários (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- f) Definição do nível de desempenho do avaliado de forma subjetiva (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- g) Utilização de avaliações que não distinguem o nível desempenho do avaliado em cada dimensão de seu trabalho (ODELIUS, 2010);
- h) Insuficiência no íterim entre uma avaliação e outra, ou longo período entre elas (ODELIUS, 2010);
- i) Não implantação do sistema avaliativo por completo (ODELIUS, 2010);
- j) Ausência de informações que auxiliem o subsistema de capacitação (ODELIUS, 2010);
- k) Cultura e procedimentos de gestão dificultosos à realização de avaliações (ODELIUS, 2010);
- l) Desentendimentos entre superiores (avaliadores) e subordinados (avaliados) e comunicação deficiente entre eles (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- m) Comportamentos de resistência, descrença e insatisfação quanto à avaliação (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- n) Avaliadores sem tempo e fisicamente distantes para conhecer o contexto do trabalho e do trabalhador e acompanhar seu desempenho para realizar uma avaliação precisa (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010);
- o) Ausência de divulgação e esclarecimentos sobre os sistemas de avaliação de desempenho, bem como de treinamento e preparo de avaliadores e avaliados (ODELIUS, 2010);
- p) Realização de avaliações que consideram apenas a opinião da chefia, que pode ter julgamento tendencioso (ODELIUS, 2010);
- q) Leniência, julgamentos contaminados e severidade demasiada são outros erros comuns nas avaliações, dentre outros (ODELIUS, 2010).

Com estas falhas, a avaliação pode desviar-se do propósito de análise de resultados e se limitar a examinar consciências, de modo que o esforço em ser um bom funcionário é mais valorizado do que ser um trabalhador que entrega trabalhos de qualidade. Usar a avaliação de desempenho estritamente para fins de gratificação e remuneração também é algo negativo.

Ademais, ao realizar avaliações individuais que impactam financeiramente o trabalhador, a organização pode aumentar a produtividade e conseqüentemente a competitividade, valorizando crescimentos individuais ao invés de coletivos (PINTO; BEHR, 2015).

Mesmo com as críticas a tal prática, o oferecimento de incentivos pecuniários, como prêmios e participação nos lucros, baseados no desempenho é também fator importante para as práticas de gestão de pessoas (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Apesar dos desvios na operacionalização e de potenciais impactos negativos quando mal gerida e executada, a avaliação de desempenho é capaz de apresentar resultados positivos, tais como os demonstrados no quadro 4 a seguir.

**Quadro 4** – Resultados positivos associados à avaliação de desempenho

- Melhoria na qualidade do trabalho;
- Incremento na capacidade produtiva;
- Acompanhamento sistemático do desempenho;
- Obtenção de melhoria dos resultados da organização;
- Melhores resultados na área de trabalho;
- Ciência de ações e comportamentos adequados;
- Valorização da AD pelos avaliados;
- Valorização do trabalho e dos resultados pessoais;
- Feedback proporcionando oportunidade de melhoria;
- Estímulo a crescer profissionalmente;
- Inserção do indivíduo no contexto organizacional;
- Melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Melhoria do trabalho por meio do feedback;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Reconhecimento do mérito profissional.

Fonte: Odelius (2010, p.157).

O uso das informações geradas durante o processo de gestão de desempenho determina sucessos e insucessos do sistema de avaliação, pois é ele que aponta as reais razões para as quais a avaliação tem sido realizada, além de evidenciar quais comportamentos a organização espera do pessoal que teve o desempenho avaliado (ODELIUS, 2010).

Dentre as possibilidades de avaliação, se encontram a de comparação social e a de comparação temporal. A primeira significa que o desempenho de alguém é discutido em comparação com o de outrem (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). Assim,

Quando os funcionários recebem uma avaliação social, está implícito que outras pessoas também estão recebendo o mesmo tipo de avaliação. Assim, os funcionários podem pensar que o esforço dos avaliadores para conduzir as avaliações foi distribuído entre várias partes (a si mesmo e outras), dando a impressão de que menos atenção foi dedicada à sua própria avaliação. Nessa situação, é menos provável que

os funcionários pensem que os avaliadores consideraram informações específicas para seu desempenho (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018, p.2).

Já quando recebem uma avaliação de comparação social, onde o desempenho atual da pessoa é comparado com o desempenho anterior dela (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018),

Os funcionários que pensam que sua avaliação incorpora detalhes específicos podem pensar que ela se baseia em uma grande quantidade de informações relacionadas ao seu desempenho e, portanto, é mais precisa e imparcial. Eles também podem perceber a avaliação como mais ética, uma vez que os avaliadores podem ter investido esforços significativos para levar em consideração muitas informações sobre seu desempenho. Portanto, comparações temporais e percepções subsequentes de tratamento individualizado podem levar as pessoas a acreditar que os avaliadores se envolveram na devida diligência, o que torna a avaliação correta não apenas em termos de precisão ou imparcialidade, mas também do ponto de vista moral ou ético (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018, p.3).

Para além da informação sobre o desempenho em si, a avaliação mostra como os trabalhadores são tratados e se são reconhecidos. Ao discutir o desempenho individual em comparação com o que o trabalhador fez no passado, é gerada uma percepção de que os avaliadores observam aspectos detalhados sobre o desempenho e que as avaliações são de fato individualizadas. Em contrapartida, quando o trabalhador é comparado com outras pessoas, ele tende a perceber que detalhes de sua individualidade não foram considerados e que existe um tratamento em massa (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). A avaliação de desempenho é mais contributiva quando os trabalhadores recebem informações que permitam amadurecer seus comportamentos e incentivos para ação de melhoria (ODELIUS, 2010).

Estudos demonstram que as avaliações de comparação temporal e social são capazes de alterar a percepção dos avaliados sobre o quanto a avaliação segue processos éticos, precisos e imparciais e o quanto estão recebendo um tratamento educado, digno e respeitoso, gerando sentimento de maior justiça quando adotada a avaliação de comparação social (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). A percepção de justiça ou injustiça altera o comportamento do indivíduo e pode reduzir seu comprometimento com a organização, modificando suas crenças (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Assim, os gestores sabem o que fazer para ampliar a aceitação das avaliações de desempenho pelos avaliados: usar comparações temporais (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018).

Por fim, estabelecer um sistema de avaliação de desempenho na organização depende mais da criação de um ambiente onde as relações de trabalho sejam francas e confiáveis do que da elaboração de instrumentos complexos e modernos (REYNAUD; TODESCAT, 2017). As próprias “práticas de gestão de pessoas são antecedentes causais do desempenho” (BRITO;

OLIVEIRA, 2016, p.98), de modo que “práticas isoladas não retratam construtos mais amplos, como sistemas de trabalho de alto desempenho” (BRITO; OLIVEIRA, 2016, p.108). Além das condições dos sistemas de gestão de pessoas, equipes de trabalho diversificadas também podem contribuir para incrementos de desempenho organizacional (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

Assim como foi amplamente difundida e utilizada nas empresas desde o século passado, o setor público tem adotado a avaliação de desempenho como prática de sua gestão de pessoas, porém com características que lhe são peculiares, ou ao menos mais incisivas ao comparar-se com a administração privada.

### **2.3.2. Avaliação de desempenho no setor público**

Principalmente após os anos 90, a partir das reformas iniciadas no estado brasileiro, a gestão de pessoas no setor público federal tem recebido iniciativas de mudanças para incremento do desempenho individual e coletivo (BALASSIANO; SALLES, 2005). Dentre as mudanças ocorridas na gestão de pessoas, está a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, que passou por mudanças e ampliação com vistas à profissionalização da burocracia federal (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Porém, o modo de funcionamento bastante burocratizado da administração brasileira, somado à ideia de isonomia, retardam inovações nos sistemas de avaliação de desempenho no setor público (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Não há caminhos de modernizar a gestão de pessoas na administração pública sem considerar a crucialidade da avaliação de desempenho. Alguns dos aspectos que atrapalham o fortalecimento dessa ferramenta no setor público são as discontinuidades de ações de governo, a ausência de vontade política em aprimorá-la, as frequentes resistências dos servidores, as barreiras legais, dentre outros (REYNAUD; TODESCAT, 2017). Além do mais, a avaliação de desempenho no setor público é carente de pesquisas e teorias e ainda precisa ser melhor explorada (REYNAUD; TODESCAT, 2017; VALMORBIDA et al., 2014). A partir de 2012, a ferramenta começou a ser mais abordada em produções científicas, com crescimento significativo, apesar de pequeno, o que faz com que ainda não seja um tema consolidado na comunidade científica (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Entre as práticas de gestão de pessoas do setor público, a avaliação de desempenho individual se destaca. Políticas relacionadas a ela são preponderantes para que uma cultura voltada para resultados seja desenvolvida, uma vez que permitem com que objetivos individuais e institucionais se alinhem. Proporcionam também um maior envolvimento de servidores das diversas camadas de cargos com as metas organizacionais, proporcionando um sentimento de corresponsabilidade com o desempenho da organização (CARMO et al., 2018; SCHIKMANN, 2010). “A avaliação de desempenho de servidores pode ser vista como uma tecnologia gerencial emergente no contexto da nova administração pública, que enfatiza, entre outros aspectos, a gestão por resultados” (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 87). Apesar disso, a administração pública, ao importar modelos de avaliação de desempenho, acaba não refletindo sobre o quanto são ou não viáveis para as entidades públicas que serão afetadas (PINTO; BEHR, 2015).

Ainda se observam lacunas teóricas nas pesquisas sobre avaliação de desempenho individual no setor público, além de não existirem teorias sobre a ferramenta na área da administração pública. Ainda assim, o recente crescimento da quantidade de publicações sobre avaliação de desempenho, principalmente devido aos ambientes organizacionais cada vez mais complexos, vem ao encontro do atingimento de finalidades relacionadas a avaliação, controle, motivação, promoção e melhora do desempenho dos trabalhadores, quando aplicada adequadamente em cada organização. Nestes trabalhos existem abordagens variadas sobre avaliação de desempenho no serviço público, porém, dentre elas, duas se destacam: a abordagem econômica e a produtivista (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

A avaliação de desempenho individual dos servidores é mecanismo advindo do modelo de gestão da Nova Gestão Pública, ou administração pública gerencial. Tal avaliação é composta por programas processos e pessoas e deve-se pautar no valor gerencialistas de priorização dos resultados, alterando o foco das ações dos servidores, anteriormente preocupados com os meios, para os fins (LUZ; FILHO, 2018).

O propósito da avaliação de desempenho na administração pública é o de ampliar os resultados das instituições e para alcançá-lo, aspectos qualitativos e quantitativos sobre a atuação de cada servidor e sua interação com o trabalho são considerados. A avaliação de desempenho, ao ser realizada de forma adequada, melhora o relacionamento entre superiores e subordinados, trazendo maior compreensão mútua facilitando a convivência (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Dados do Boletim Estatístico de Pessoal de 2015 demonstravam que “cerca de 45% dos servidores do Executivo federal (237 mil) recebem remuneração variável de acordo com a

avaliação de desempenho, tanto individual quanto institucional” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.13), o que aponta os rumos da gestão de pessoas na administração pública evidencia a importância do amadurecimento das ferramentas de avaliação de desempenho. Quando o trabalhador cresce na carreira, embora acredite-se que ele está se superando, o que está acontecendo nesta situação é, primeiramente, o alcance dos objetivos organizacionais, que podem ou não gerar esse crescimento para o indivíduo (PINTO; BEHR, 2015).

Devido ao contexto de níveis de exigência crescentes sobre a qualidade dos serviços públicos, o posicionamento dos servidores e da gestão de pessoas ganha cada vez mais preponderância. Este cenário exige dos gestores públicos a cunhagem e implementação de sistemas de avaliação de desempenho que possam deflagrar as lacunas existentes e as capacidades que os trabalhadores da administração pública possuem, para que as decisões do processo de gestão sejam baseadas em informações concisas (REYNAUD; TODESCAT, 2017). Assim, a introdução de novos sistemas de avaliação de desempenho na administração pública tem sua efetividade dependente das atitudes dos gestores e de sua habilidade em operacionalizar esses sistemas (REYNAUD; TODESCAT, 2017; SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014).

A legislação que regulamenta as ações administrativas relativas ao tema e que, de certa forma, possibilita a generalização das medidas de desempenho (como se todas as realidades fossem idênticas), também é motivo de 'desculpa' dos gestores para o imobilismo verificado na maioria das instituições, no que se refere a gestão do desempenho e a obtenção de resultados efetivos (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.22).

Amplamente difundida em instituições privadas e públicas, principalmente no ocidente, a avaliação de desempenho teve sua primeira tentativa de implantação na administração pública brasileira ainda nos anos de 1930 por Getúlio Vargas (PINTO; BEHR, 2015). No que tange à criação de um sistema de avaliação de desempenho, a ação primogênita no setor público federal relativa emergiu nos anos 70 o século passado através da Lei nº 5.645 de 1977 e dos decretos que a regulamentaram. Esse aparato legal ditava regulamentos inerentes ao desenvolvimento das carreiras dos trabalhadores da administração direta federal (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Para os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a avaliação de desempenho individual no estágio probatório passou a ser obrigatória efetivação do indivíduo no cargo, como preconiza a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; LUZ; FILHO, 2018), que dispõe sobre o Regime

Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990). Essa temática é igualmente abordada na Constituição Federal de 1988, através da Emenda nº 19/1998, que indicou a possível perda do cargo em razão de desempenho insatisfatório, apesar de nunca ter funcionado tal como foi planejada (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

O período de estágio probatório é um mecanismo burocrático para reger o acesso meritocrático ao serviço público. Porém, a falta de objetividade dos indicadores mensurados, a ausência de ferramentas de monitoramento e a própria cultura organizacional, são mazelas que dificultam o amadurecimento do processo avaliativo. Tal fato faz com que o servidor público seja efetivado no cargo sem ser avaliado de fato, ou seja, a avaliação de estágio probatório se limita a uma exigência formal sem que influencie na vida funcional do trabalhador (LUZ; FILHO, 2018).

Na tentativa de transpor os percalços supracitados, ficou estabelecido o período de três anos de efetivo exercício para aquisição da estabilidade funcional. A princípio, o período de estágio probatório deve servir para que aspectos que não poderiam ser avaliados por meios técnicos sejam observados na rotina do servidor, com vistas à validação do processo de seleção e correção de comportamentos impróprios, além de proteger o serviço público das antigas práticas patrimonialistas (LUZ; FILHO, 2018).

Ao conter os aspectos legais vigentes sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos civis, a Lei nº 8.112/1990 alcança também os servidores técnico-administrativos em educação. Esta legislação não abarca a utilização da avaliação de desempenho para progressão por mérito, porém elenca os cinco aspectos que devem ser avaliados ao longo do período de estágio probatório do servidor: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (PINTO; BEHR, 2015).

Apesar de já existente na administração pública brasileira, “a avaliação de desempenho tornou-se mais recorrente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC)” (PINTO; BEHR, 2015, p.796). De 1995 para frente, sistemas avaliativos vinculados a gratificações de servidores públicos passaram a ser mais adotados. Com o passar dos anos, suas finalidades foram desvirtuadas por causa das dificuldades de adoção de sistemas mais eficazes e que permitissem o pagamento de valores variáveis de acordo com os desempenhos e não fixos, como é feito (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). A legislação que normatiza a gestão de pessoal no setor público dificulta inovações que tratem de forma diferenciadas, valorizando as competências e o nível de

responsabilidade assumido. Todavia, essa limitação não deve se perpetuar e nem impossibilitar as mudanças que se fizerem necessárias (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Para a carreira dos técnicos-administrativos em educação vinculados às Instituições Federais de Ensino Superior, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio da Silva, estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação de forma que as progressões da carreira ocorram por mérito e por capacitação profissional. A progressão por mérito ocorre quando o servidor obtém resultado satisfatório na avaliação de desempenho. Já a progressão por capacitação profissional se dá quando o servidor obtém certificado de conclusão de programa de capacitação (PINTO; BEHR, 2015).

Em continuidade às políticas gerencialistas, em 29 de junho de 2006 foi publicado o Decreto n. 5.825, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dos Cargos dos servidores técnico-administrativos em educação. De acordo com esse decreto, com o resultado da avaliação de desempenho deve ser possível fornecer indicadores para o planejamento estratégico, assim como buscar o desenvolvimento de pessoal da instituição, proporcionar condições para a melhoria dos processos de trabalho, identificar e avaliar o desempenho coletivo e dos TAE, considerando as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e também o dimensionamento das necessidades da instituição de pessoal e de políticas de saúde ocupacional, assim como estimar o mérito para progressão. Já os instrumentos que são utilizados para a realização da avaliação de desempenho devem ser estruturados observando os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade e os outros objetivos, métodos e resultados que foram definidos pelo decreto (PINTO; BEHR, 2015, p.800).

A partir da Lei nº 11.784 de 2008, que reservou um de seus capítulos para abordar a avaliação de desempenho dos servidores civis do executivo federal (PINTO; BEHR, 2015), ficou estabelecido um novo processo de avaliação de desempenho. Seu objetivo é monitorar de forma contínua os desempenhos individuais e coletivos dos servidores das instituições componentes das carreiras do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). A norma orientava a política de remuneração, além de buscar subsidiar os processos de capacitação, desenvolvimento e movimentação de pessoal com vistas a qualificar a força de trabalho (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; PINTO; BEHR, 2015). As principais inovações foram as introduções de avaliações de caráter participativo, como a avaliação 360º e a criação da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho e do Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Desta forma, a avaliação de desempenho individual dos técnicos-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior brasileiras acontece em duas ocasiões, em conformidade com as legislações incidentes. Primeiramente, no período de estágio probatório,

com base na Lei nº 8.112/1990 e na Constituição Federal; e ao longo da carreira do servidor, através da avaliação para progressão por mérito, conforme preconiza as Leis nº 11.091/2005 e nº 11.784/2008 e os Decretos nº 5.825/2006 e nº 5.707/2006 (PINTO; BEHR, 2015), sendo que este último foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019). Mesmo os servidores que já atingiram o último nível da carreira dos técnicos-administrativos em educação, conforme o plano de carreira da Lei nº 11.091/2005, podem continuar fazendo a avaliação de desempenho, no caso da Universidade Federal do Espírito Santo (PINTO; BEHR, 2015).

Desta forma, a avaliação de desempenho objetiva o acompanhamento e análise da atuação do trabalhador, observando os resultados que entrega. Permite também diagnosticar os fatores que promovem ou dificultam o alcance dos resultados. O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho passa pelo respeito à cultura organizacional, de tal forma que mesmo os modelos mais modernos tendem ao fracasso se os procedimentos avaliativos forem inadequados, surgindo, não raramente, um sentimento de injustiça (LUZ; FILHO, 2018). Assim, em contrapartida, sem uma política adequada de avaliação de desempenho, a criação de uma cultura voltada para resultados é dificultada, uma vez que compensações financeiras são integradas às avaliações como forma de compensar salários ao invés de recompensar o alcance de desempenhos esperados (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Para melhor efetividade, a avaliação de desempenho individual deve observar a performance do trabalhador ao longo do tempo, considerando ainda fatores o contexto da organização e o ambiente de trabalho como influenciadores para identificar as limitações impostas pelo ambiente de trabalho que interferem no desempenho. Ademais, a avaliação é efetiva quando os resultados da avaliação são úteis para tomada de decisão e há feedback para melhora do desempenho (LUZ; FILHO, 2018).

A generalização dos sistemas de avaliação acabou por torná-los inflexíveis e pouco aplicáveis ou confiáveis, com resultados que tem servido apenas para cumprir a lei e não para cumprir seu objetivo principal, qual seja, o aprimoramento dos processos de trabalho e, principalmente, o desenvolvimento contínuo das pessoas e das organizações (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.17).

Ocorre, porém uma distorção da avaliação de desempenho, pois ela tem sido usada somente para progressões pecuniárias, afastando-se do ideal original de mensuração, reflexão e gerenciamento do desempenho, que deveriam embasar as políticas e processos da gestão de pessoas organizacional (BALASSIANO; SALLES, 2005). Assim, ocupantes de cargos públicos gratificados em autarquias federais recebem bônus pecuniários sem que seu desempenho seja aferido, o que aponta para a necessidade de profunda modificação nas práticas de gestão de pessoas, com vistas à torna-la estratégica e orientada à governança corporativa

(CARMO et al., 2018), entendida por Martins, Mota e Marini (2019), no contexto da administração pública brasileira, como um modelo de gestão capaz de gerar valor a partir do desenvolvimento de competências institucionais, da atuação conjunta de atores públicos e privados e da melhoria do desempenho.

A avaliação de desempenho se tornou um instrumento de ganho financeiro aos servidores e tem se limitado a isso, tanto gerando ganhos variáveis por desempenho, quanto progressões funcionais de acordo com o resultado da avaliação. Ao ser adotada como elemento que origina esses benefícios financeiros, e não como uma ferramenta componente de um sistema de mensuração de análise e gestão de desempenho mais amplo, a avaliação de desempenho não cumpre seu papel no fornecimento de informações que baseiem políticas e práticas de gestão de pessoas. Desta forma, ao invés de gestão do desempenho, ocorre uma gestão da compensação, onde os ganhos pecuniários oriundos da avaliação de desempenho servem para recomposição salarial e não para recompensa para o alcance e superação de resultados de modo que ocupantes de cargos de direção e chefia recebem sua gratificação sem ter seu desempenho individual avaliado (CARMO et al., 2018). Por isso, Balassiano e Salles (2005, p.27) defendem “a não utilização da avaliação de desempenho funcional para efeitos pecuniários, sob pena de desvirtuar o papel deste instrumento de gestão”, mas sim que o sistema seja aprimorado de forma a atender as demandas de eficiência e compromisso com resultados do serviço público, considerando ainda o clima organizacional.

Os sistemas de avaliação de desempenho implantados na administração pública brasileira são pouco efetivos, principalmente por envolver ganhos financeiros como consequência da avaliação. Outro problema manifesto no setor público brasileiro relacionado ao tema é que os processos de trabalho realizados pelos servidores não estão correlacionados com os resultados esperados, distorcendo a finalidade da avaliação de desempenho de comparar resultados esperados com resultados alcançados, tornando os resultados ineficazes e transformando a avaliação em um procedimento limitado ao cumprimento da legislação e das demais normas (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Ao vincular pagamentos, ganhos pecuniários ao desempenho, há uma provocação da cognição acerca do tema, valorizando a motivação oriunda de incentivos extrínsecos do servidor em detrimento da motivação intrínseca (ODELIUS, 2010). Este debate complexo acerca da avaliação de desempenho do servidor abarca não apenas o impacto que a ferramenta possui sobre sua remuneração, mas envolve também de forma proeminente o quanto o servidor

é valorizado e o quanto a administração pública é profissionalizada (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

A remuneração por desempenho apresenta resultado modesto no setor público, devido a algumas razões. Dentre elas destacam-se: (1) os profissionais do setor público já possuem uma motivação intrínseca; (2) os recursos financeiros destinados a pagamentos por desempenho são limitados no setor público, o que limita a motivação por incentivos extrínsecos, ainda mais quando as responsabilidades do servidor já causam nele motivação intrínseca; (3) a medição acurada do desempenho é de difícil obtenção devido à complexidade das atividades do setor público, o que pode atrapalhar a adoção da política de remuneração por desempenho; (4) a vinculação de recompensas ao nível de desempenho expõe o processo a maiores riscos de manipulação no estabelecimento dos critérios e na execução da avaliação, e até interferência política (ODELIUS, 2010).

Outro problema, que inclusive causa resistência dos servidores com relação à avaliação de desempenho, reside na falta de clareza daquilo que será o objeto da avaliação. Comumente, o desempenho individual no trabalho é o foco da avaliação e não as pessoas em si, fazendo com que a avaliação seja individual, porém impessoal (ODELIUS, 2010). Ademais, devido à complexidade dos serviços que são prestados, há certa dificuldade na administração pública sobre a definição de critérios e parâmetros objetivos que possam ser usados para mensurar de forma mais adequada o desempenho, mas a maioria dos critérios são subjetivos e não seriam suficientes para iniciar um processo de demissão, por exemplo (ODELIUS, 2010; REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Essa dificuldade na definição de critérios, aliada ao ganho pecuniário oriundo da avaliação, acaba fazendo com que as pessoas que são extrinsecamente motivadas sejam incentivadas a realizar somente aquilo que gerará impacto em sua avaliação e consequentemente nos seus ganhos, deixando outras atividades importantes, mas que não são consideradas na avaliação ou são difíceis de ser mensuradas, de lado. Tal dificuldade seria superada com a adoção de critérios mais subjetivos na avaliação, que pudessem contemplar outros aspectos, porém a subjetividade conduz a percepções de injustiças no processo avaliativo, que podem ocasionar queda de desempenho (ODELIUS, 2010). Além do que, é impossível sistematizar a realidade do desempenho dos servidores somente com a quantificação de alguns fatores (PINTO; BEHR, 2015).

Quando o sistema avaliativo é construído baseando-se em comportamentos individuais, conquista a vantagem de poder ser aplicado a qualquer cargo da organização e diminui a

possibilidade de alguns trabalhadores realizarem somente aquilo que impacta nos resultados da avaliação em detrimento de valorizarem comportamentos voltados às relações sociais, de cidadania organizacional e de desempenho contextual, por exemplo. Contudo, os modelos baseados em comportamentos trazem consigo uma subjetividade que atrapalha a diferenciação de desempenhos, fazendo com que o sistema avaliativo tenha sua credibilidade comprometida (ODELIUS, 2010).

A avaliação de desempenho na administração pública brasileira não oferece resultados condizentes com aqueles que o sistema poderia oferecer com relação à promoção do desenvolvimento individual, coletivo e organizacional (REYNAUD; TODESCAT, 2017). A própria maneira como os técnicos-administrativos em educação são avaliados destoam do princípio da racionalidade defendido pela administração gerencial (PINTO; BEHR, 2015). Outro desafio inerente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho individual é a compreensão que alguns servidores têm de que a ferramenta foi criada para puni-los, uma vez que o desempenho insatisfatório pode ensejar na perda de seus cargos públicos (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Como forma de consolidação do ingresso da pessoa ao serviço público de forma meritocrática, o período de estágio probatório contribui para a profissionalização da burocracia, pois possibilita que aspectos comportamentais e habilidades que não conseguem ser contemplados em exames técnicos sejam avaliados, validando assim os procedimentos de seleção públicos ou permitindo que atitudes inapropriadas sejam mitigadas. Ocorre, porém, que o período de estágio probatório possui lacunas que comprometem sua efetividade, como a questão de não dispor de ferramentas de monitoramento e de indicadores objetivos e mensuráveis, além dos entraves culturais. O próprio histórico brasileiro aponta que o servidor é efetivado no cargo público sem ser de fato avaliado, revelando que a avaliação de desempenho no estágio probatório é apenas mais uma exigência legal, mera formalidade, sem impacto na carreira do servidor. Ao invés de ser um processo avaliativo, apenas se cumpre uma etapa burocrática (LUZ; FILHO, 2018).

A avaliação de desempenho no estágio probatório tem sua efetividade ampliada quando os resultados são úteis para tomada de decisão e ocorrem processos de *feedbacks*, apontados pela literatura da área como fundamentais para tornar a avaliação efetiva. Outro ponto de influência é o preparo dos avaliadores. Usualmente, os servidores públicos avaliadores não são capacitados para o exercício da avaliação e nem são conscientizados sobre a importância deste processo (LUZ; FILHO, 2018).

Diante da complexidade do poder executivo federal do Brasil, diversas carreiras, compostas por variados cargos coexistem. Quanto ao ordenamento das remunerações, esta situação ocasiona no setor público certa hierarquia salarial que é correlacionada com o nível de complexidade das atribuições de cada cargo e carreira, com as competências que são demandadas pelos cargos, as responsabilidades que o cargo carrega e com a avaliação de desempenho individual de cada servidor. Um dos grandes desafios para a profissionalização da burocracia federal brasileira é a ampliação e efetivação de sistemas avaliativos que não se restrinjam à questão da remuneração dos servidores. Neste sentido, avanços emergiram nos últimos anos com a aplicação da avaliação de desempenho a um grupo maior de servidores e com o estabelecimento novas formalidades e de inovações nos procedimentos avaliativos (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

O desempenho individual dos servidores que ocupam cargos de médio escalão, tanto quanto às atividades que realizam, quanto aos seus relacionamentos, é influenciado não somente por suas características pessoais, mas também por fatores estruturais (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). Deste modo, para o sucesso e efetividade de um sistema de avaliação de desempenho, as características culturais da organização que o realiza devem ser consideradas. Quando a cultura organizacional impulsiona práticas de leniência ou de rigidez excessiva na avaliação, acabam surgindo sentimentos de iniquidade e injustiça. Quando aliada à avaliação, como é comum na administração pública, a leniência causa prejuízos principalmente sobre os servidores mais comprometidos, que comumente se sentem desmotivados e reduzem seus desempenhos (LUZ; FILHO, 2018).

Com o processo de recomposição da força de trabalho, reorganização das carreiras e reajustes salariais crescentes, avaliar o desempenho dos servidores é um mecanismo de gestão essencial para lidar com diversas finalidades, tais como aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.12).

Aplicada ao servidor público, a avaliação de desempenho deve diminuir a ênfase na punição para aqueles que possuem baixa performance e assumir protagonismo na elevação do desempenho individual do servidor, atribuindo a ele atenção e tratamento coerentes com a potencialização das competências individuais que é capaz de alcançar. A avaliação de desempenho é uma ferramenta apropriada para proporcionar aos gestores públicos uma comunicação mais efetiva dos propósitos institucionais, para que possam avaliar seus subordinados consonantemente aos objetivos comunicados (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

O desempenho individual é majorado por duas vias. A primeira diz respeito ao fornecimento de *feedbacks* que propiciem ao indivíduo o amadurecimento de capacidades. Já a

segunda envolve a tomada de medidas administrativas que atrelem o desempenho aferido ao pagamento de recompensas ou a punições, tal como a demissão, sabendo, porém, que ações deste escopo influenciam na motivação pessoal. Apesar de amplamente aceita e adotada, a atribuição de incentivos financeiros como incentivo ao aumento do desempenho é inadequada, uma vez que distorce a finalidade da avaliação, que ao invés de ser o desempenho passa a ser a premiação que ele pode originar (ODELIUS, 2010).

Ao estudarem a literatura sobre desempenho humano na esfera pública, Reynaud e Todescat (2017) obtiveram alguns resultados, dentre os quais se destacam:

- (i) há uma lacuna teórica na produção científica nacional relativa à temática de avaliação de desempenho humano dentro do serviço público; (ii) não há uma teoria consolidada ainda sobre avaliação de desempenho no setor público sob a ótica da evolução temporal, haja vista a pequena, porém crescente, evolução ao longo do tempo na quantidade de artigos [...] (v) dada a quantidade identificada de autores na amostra, percebe-se que não há autor que se dedique assiduamente às publicações acerca do tema em estudo; (vi) dentre as metodologias científicas usadas para estudar o constructo da avaliação de desempenho no setor público, na literatura internacional há uma preferência pelo estudo de caso (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p.94-95).

Diante das lacunas observadas por Valmorbida et al. (2014) na gestão das universidades públicas sobre a avaliação de desempenho, destaca-se a necessidade de elaboração de um modelo avaliativo que:

- (i) considere as especificidades ad hoc da instituição de ensino superior sendo singular e levando em consideração os limites de conhecimento, valores e percepções de seus gestores; (ii) atenda à teoria da mensuração em seus indicadores de desempenho (escalas ordinais e cardinais); (iii) realize a integração dos indicadores de tal forma a poder gerar a avaliação global representativa de seu desempenho; e (iv) explicita como gerar ações de aperfeiçoamento para o status quo identificado (VALMORBIDA et al., 2014, p.22).

Sobre a avaliação do estágio probatório, algumas medidas dever ser tomadas para que sua efetividade seja aumentada, principalmente quanto ao suporte dado pela instituição no processo, o preparo dos gestores avaliadores e a valorização do estágio probatório (LUZ; FILHO, 2018). O quadro 5 sistematiza melhorias que podem ser feitas para a ampliação da efetividade da avaliação de estágio probatório:

**Quadro 5** – melhorias para efetividade da avaliação de estágio probatório

Dimensões	Ações de melhoria
Suporte dado pela instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituição de grupos que possam discutir os métodos utilizados no sistema avaliativo vigente com fins de melhorar os procedimentos;</li> <li>• Aproveitamento de informações oriundas de outras gestões, internas e externas à organização;</li> <li>• Propiciação de um ambiente organizacional favorável ao exercício das funções inerentes ao estágio probatório;</li> <li>• Priorização e apoio ao sistema de avaliação de estágio probatório.</li> </ul>

Preparo dos gestores avaliadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministração de treinamentos aos gestores sobre o processo avaliativo;</li> <li>• Interação com outros profissionais e instituições que praticam a avaliação para troca de experiências;</li> <li>• Conscientização sobre a alta responsabilidade no que tange à inabilitação ou estabilização de uma pessoa no cargo público;</li> <li>• Mentalização do impacto negativo de efetivar um servidor com baixo desempenho no cargo público.</li> </ul>
Valorização do estágio probatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento de todos os profissionais que gerem e atuam no sistema avaliativo, com vistas a melhorar a implantação dele;</li> <li>• Ministração de palestras e outras atividades que conscientizem o servidor da importância deste processo e esclareça sua finalidade, além de dirimir dúvidas;</li> <li>• Promoção de ações que incentivem os servidores a adotarem uma postura positiva e propositiva ante ao sistema.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020) com base em (LUZ; FILHO, 2018).

Com as melhorias supra relacionadas, Luz e Filho (2018) acreditam que a efetividade da avaliação de estágio probatório seria capaz de ser elevada na Universidade Federal de Pernambuco.

Entre os desafios a superar, tanto na implementação de sistemas de gestão de desempenho em organizações privadas quanto no setor público, estão: o acompanhamento e incorporação dos conhecimentos acumulados a respeito do tema nas políticas e práticas organizacionais e o preparo dos profissionais responsáveis por desenvolver, implementar, acompanhar e aprimorar sistemas de gestão e de avaliação de desempenho, de modo que tenham as competências necessárias à gestão inovadora do sistema e à superação de resistências e de restrições legais (ODELIUS, 2010, p.170-171).

A partir dos desafios a superar observados, algumas ações de aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho são recomendadas (BALASSIANO; SALLES, 2005; ODELIUS, 2010):

- Ampliar a abrangência do sistema através da mudança conceitual de avaliação para análise de desempenho, com participação dos atores envolvidos no processo avaliativo, visando diminuir a percepção de injustiça decorrente de aspectos pessoais e subjetivos (BALASSIANO; SALLES, 2005);
- Alterar o impacto da avaliação do mero ganho financeiro para uma ferramenta efetiva de desenvolvimento profissional, implantando um modelo de gestão de desempenho que impulse a obtenção de resultados (BALASSIANO; SALLES, 2005; ODELIUS, 2010);
- Observar a cultura organizacional e ajustá-la através de capacitações e participação dos envolvidos na avaliação para que haja condição institucional de planejamento e alcance de metas através da avaliação desempenho (ODELIUS, 2010);

- Capacitar os gestores avaliadores nos novos moldes de avaliação que sejam implantados, além de elaborar programas contínuos de capacitação e certificação para os servidores (BALASSIANO; SALLES, 2005);
- Aproveitar as possibilidades de inovação nos sistemas avaliativos para que se adequem àquilo que os estudos sobre avaliação de desempenho recomendam sobre a adoção de políticas de gestão de desempenho, afastando a tendência que os responsáveis pela gestão e operacionalização da avaliação possuem de apenas reproduzir o que é descrito na legislação e o que é feito em outras instituições públicas sem analisar e pensar em adequações (ODELIUS, 2010);
- Garantir que a avaliação individual retrate de fato o desempenho da pessoa, com informações claras, precisas e úteis, pois quando há distorções os resultados não fomentam a gestão do desempenho (ODELIUS, 2010);
- Tornar a avaliação de desempenho uma ferramenta que observe a performance profissional e os resultados alcançados e proveja um diagnóstico dos aspectos que os influenciaram (ODELIUS, 2010);
- Assegurar que a avaliação de desempenho seja acompanhada de *feedbacks* que valorizem bons desempenhos e resultados alcançados e que também gere planos de ações com vistas a superar as limitações identificadas (ODELIUS, 2010);
- Analisar sistematicamente o modelo de avaliação vigente e compará-lo com o que é tecnicamente recomendado, para que o sistema seja acompanhado, adequado e aperfeiçoado durante toda sua utilização (BALASSIANO; SALLES, 2005; ODELIUS, 2010).
- Promover a ampla participação de avaliadores e avaliados nos assuntos que permeiem o sistema de avaliação e nas ações a serem adotadas (BALASSIANO; SALLES, 2005).

O Governo do Estado de Minas Gerais passou a adotar novas práticas no gerenciamento de seu pessoal, com o intuito de que as habilidades e os comportamentos de seus servidores convergissem com os objetivos que possui de modernizar a gestão das entidades públicas de Minas. Assim, foram três as principais áreas alteradas nas políticas de gestão de pessoas que causaram maior impacto na vida funcional dos servidores: um novo alinhamento de competências, mudanças nas estruturas das carreiras e a instituição da avaliação de desempenho individual. A avaliação de desempenho individual foi adotada por ser uma ferramenta capaz de conferir imparcialidade e objetividade na avaliação dos trabalhadores, além de permitir a atribuição de rendas variáveis aos profissionais mais bem avaliados e revelar aqueles que

corriqueiramente repetem desempenhos insatisfatórios, possibilitando melhorias na qualidade dos serviços públicos entregues à comunidade (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

No caso do governo mineiro, é estruturada uma comissão de avaliação de desempenho, da qual participam o superior imediato do servidor avaliado, seus pares (colegas de trabalho) e servidores pertencentes à unidade responsável pela gestão de recursos humanos. A partir da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, que instituiu a avaliação periódica de desempenho aos servidores públicos da administração direta e indireta do poder executivo de Minas Gerais,

Foram definidos 11 critérios de avaliação: qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos, racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe. De acordo com o percentual alcançado pelo servidor, a comissão registra o conceito obtido na avaliação como excelente, bom, regular ou insatisfatório (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p.47).

Assim como Marques, Borges e Reis (2016) estudaram a mudança organizacional e a satisfação no trabalho, através de aplicação de *surveys* com servidores públicos no governo de Minas Gerais para avaliar impactos da avaliação de desempenho individual, outros trabalhos também estudaram a prática da ferramenta de avaliação de desempenho no contexto da administração pública.

### **2.3.2.1. Avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo**

Ao buscarem compreender as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo, que avaliam e são avaliados, sobre a avaliação de desempenho vigente naquela instituição, Pinto e Behr (2015) se depararam com uma série de contradições e puderam observar como esta técnica de gestão tem sido utilizada na administração pública, em especial no contexto dos servidores técnicos-administrativos em educação lotados numa instituição federal de ensino superior.

A carreira dos técnicos-administrativos em educação, correspondente aos servidores concursados das instituições federais de ensino superior brasileiras, é composta por 4 níveis de capacitação profissional, nos quais o servidor é alocado de acordo com os certificados que obtém em programas de capacitação após seu ingresso no serviço público, e por 16 padrões salariais, que variam de acordo com os ciclos avaliativos de desempenho por mérito profissional. Estes ciclos avaliativos possuem intervalo de 18 meses entre si, fazendo com que

o servidor atinja o topo salarial da carreira ao completar 24 anos de trabalho na instituição, desde que tenha atingido nota suficiente em todos os ciclos avaliativos pelos quais passou (PINTO; BEHR, 2015).

Os servidores pertencentes a carreira em questão, pertencem a um dos 5 níveis de classificação da carreira, que são diferentes dos níveis de capacitação e dos níveis de padrão salarial. São eles: A, B, C, D e E. A alocação do servidor em cada um deles depende do cargo que o servidor possui na instituição – aquele para o qual o indivíduo prestou concurso, foi aprovado, convocado, nomeado e entrou em exercício – e não se altera senão pela prestação de novo concurso público com concorrência externa (PINTO; BEHR, 2015). No quadro 6 estão as exigências mínimas para ingresso nos cargos pertencentes a cada nível:

**Quadro 6** – Exigência mínima por nível de classificação de cargos

<b>Nível de classificação</b>	<b>Exigência mínima</b>
A	Não é exigido ensino fundamental completo.
B	É exigido ensino fundamental incompleto ou ensino fundamental completo, a depender do cargo.
C	É exigido ensino fundamental completo, ou ensino médio completo, com ou sem curso profissionalizante, dependendo do cargo.
D	É exigido ensino médio completo, com ou sem curso profissionalizante, ou curso técnico, de acordo com cada cargo.
E	É exigido ensino superior completo, com ou sem especialização, ou ensino técnico completo na área de atuação, a depender do cargo em questão.

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base em Pinto e Behr (2015).

Os 4 níveis de capacitação profissional, os 16 níveis de padrão salarial e os 5 níveis de classificação da carreira são previstos na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e sintetizados na tabela de vencimento básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005). A figura 4 demonstra esta tabela:

Figura 4 – Estrutura de vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017

Classes de Capacitação	Níveis																Valor				
	A				B				C				D					E			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Piso A1	RS	1.326,72																			
P01	RS	1.378,46																			
P02	RS	1.432,22	1																		
P03	RS	1.488,08	2	1																	
P04	RS	1.546,11	3	2	1																
P05	RS	1.606,41	4	3	2																
P06	RS	1.669,06	5	4	3	1															
P07	RS	1.734,15	6	5	4	2	1														
P08	RS	1.801,79	7	6	5	3	2	1													
P09	RS	1.872,06	8	7	6	4	3	2	1												
P10	RS	1.945,07	9	8	7	5	4	3	2												
P11	RS	2.020,92	10	9	8	6	5	4	3	1											
P12	RS	2.099,74	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
P13	RS	2.181,63	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
P14	RS	2.266,71	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
P15	RS	2.355,12	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
P16	RS	2.446,96	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
P17	RS	2.542,40	16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
P18	RS	2.641,55		16										2	1						
P19	RS	2.744,57												3	2	1					
P20	RS	2.851,61												4	3	2	1				
P21	RS	2.962,62												5	4	3	2				
P22	RS	3.078,37												6	5	4	3				
P23	RS	3.198,43												7	6	5	4				
P24	RS	3.323,17												8	7	6	5				
P25	RS	3.452,77												9	8	7	6				
P26	RS	3.587,43												10	9	8	7				
P27	RS	3.727,34												11	10	9	8				
P28	RS	3.872,70												12	11	10	9				
P29	RS	4.023,74												13	12	11	10				
P30	RS	4.180,66												14	13	12	11				
P31	RS	4.343,71												15	14	13	12				
P32	RS	4.513,12												16	15	14	13				
P33	RS	4.689,13																			
P34	RS	4.872,00																			
P35	RS	5.062,01																			
P36	RS	5.259,43																			
P37	RS	5.464,55																			
P38	RS	5.677,66																			
P39	RS	5.899,09																			
P40	RS	6.129,16																			
P41	RS	6.368,20																			
P42	RS	6.616,56																			
P43	RS	6.874,60																			
P44	RS	7.142,71																			
P45	RS	7.421,28																			
P46	RS	7.710,71																			
P47	RS	8.011,42																			
P48	RS	8.323,87																			
P49	RS																				

Fonte: Brasil (2005).

Na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a avaliação de desempenho é composta por quatro etapas: (1) a “avaliação das condições de trabalho”, (2) a “autoavaliação”, (3) a “avaliação da equipe de trabalho” e (4) a “avaliação da chefia imediata”. Ao avaliar seus subordinados, o superior responde a “ficha de avaliação do servidor” para cada um de sua equipe (PINTO; BEHR, 2015, p.800-801). A primeira avaliação, que trata das condições de trabalho, não influencia a nota final. Já a segunda e terceira etapas têm peso 3 e a avaliação do superior peso 4. Cada quesito que compõe cada avaliação é pontuado com notas de 1 a 5 e a nota final de cada uma é formada pela média ponderada das notas atribuídas. Após o término da avaliação, as notas ficam disponíveis para visualização dos servidores no site da instituição. Quando o servidor atinge nota igual ou superior a 3, se torna apto a ser promovido para o próximo nível da carreira por mérito, a não ser que já esteja no último nível (PINTO; BEHR, 2015).

Os técnicos-administrativos da UFES são conscientes sobre a avaliação de desempenho e tal coisa faz com que sejam insatisfeitos com as políticas da universidade para gestão de pessoas. Uma das questões que causam essa insatisfação reside na inércia após a realização da avaliação, ou seja, não ocorrem mudanças. Ademais, os servidores entendem que seus conhecimentos e habilidades não são considerados pela universidade. A instituição não realiza análise dos documentos gerados no processo avaliativo e muitos trabalhadores não sabem o que a universidade faz com a avaliação após concluí-la. Os servidores apontam que a estrutura que dispõem para trabalhar é inadequada e que a UFES não lhes apresenta nada sobre a melhoria das condições de trabalho. Muitos indicaram que seria importante um acompanhamento mais próximo de suas atividades por suas chefias (PINTO; BEHR, 2015).

Apesar do alento que a progressão por mérito após passarem pelo período avaliativo traz aos trabalhadores, a insatisfação com as condições de trabalho e com a realização de atividades para os quais não se mostram motivados não são consideradas pelos superiores imediatos, pela instituição e nem mesmo pelos pares. Mesmo que a legislação vigente não contemple meios para tal, a organização pode prover iniciativas que incentivem a valorização do servidor, como a atribuição de funções gratificadas para os servidores que realizem atividades estratégicas, além de dar suporte mais amplo às chefias na resolução de problemas, mas não demonstra interesse nisso (PINTO; BEHR, 2015).

Mesmo sabendo das contradições que a avaliação de desempenho na instituição apresenta, os TAE defendem esse instrumento e acreditam ser uma ferramenta importante para a melhoria do trabalho. Assim, a maior parte dos TAE entrevistados afirmou que a avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento da

organização e, também, para o crescimento profissional dos trabalhadores (PINTO; BEHR, 2015, p.805).

Há certo receio por parte dos técnicos-administrativos de avaliar seus superiores imediatos, pois sabem que sua avaliação pode lhes causar transtornos e que podem sofrer retaliações no cotidiano, dependendo dos apontamentos que fizerem na avaliação. Desta forma, adotam cautela na hora de avaliar as chefias. Possuem dúvidas sobre qual será a reação dos superiores ao se depararem com críticas na avaliação e não sabem qual o nível de acesso que as chefias possuem às avaliações no sistema da instituição. Desta forma, os processos de avaliação são gratificantes para os servidores, uma vez que os possibilita progredirem em suas carreiras, e concomitantemente ameaçadores, pois é capaz de prejudicar seu relacionamento com superiores (PINTO; BEHR, 2015).

De acordo com informações do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a chefia imediata não recebe a nota de cada servidor, mas, sim, a média decorrente da avaliação de todos aqueles que estão sob seu comando. Assim, não é possível identificar as notas dadas por determinado servidor na avaliação de desempenho. No entanto, quando o setor não possui mais de um servidor, situação muito comum na universidade quando se trata de secretarias de departamentos, colegiados e pós-graduação, o servidor acaba sendo exposto, visto que não existe outra pessoa em seu setor para ser avaliada (PINTO; BEHR, 2015, p.806).

Ao analisar a fala dos servidores entrevistados, se observou que o temor pela retaliação ao apresentar críticas aos superiores era presente mesmo nos técnicos que já haviam concluído o período de estágio probatório e alcançado a estabilidade, o que deflagra que este sentimento é corriqueiro entre os servidores. Para eles não há imparcialidade na avaliação na avaliação e creem que essa é uma característica do setor público. Mesmo existindo sistemas padronizados de avaliação, como ocorreu a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), não há critérios claros na atribuição das notas dos servidores. Desta forma, os próprios funcionários creem que a avaliação deveria ocorrer com base em metas previamente estabelecidas, tal como já acontece no setor privado (PINTO; BEHR, 2015).

Existe a crença de que as notas obtidas na avaliação de desempenho podem servir para fomentar a competição entre técnicos sobre qual possui melhor relacionamento com o superior. Na percepção dos servidores, a passagem para o próximo nível da carreira acontece caso a chefia tenha interesse em atribuir notas suficientes para tal coisa. Desta forma, apesar de não ser recomendado pela literatura, nessa instituição de ensino o relacionamento pessoal entre subordinado e chefia interfere positiva ou negativamente nos procedimentos de avaliação. Outra questão é que os técnicos não concordam com a subjetividade presente na avaliação como é aplicada na instituição e requerem que seja utilizado uma ferramenta que expresse neutralidade, cientificidade e comprovação de resultados através de dados. Muitos creem que a

quantificação é suficiente para resolver as distorções percebidas, o que é comum de se pensar nas organizações (PINTO; BEHR, 2015).

Por ser requisito básico para condução do servidor ao próximo nível da carreira, a avaliação de desempenho é importante para ele. Neste sentido, a avaliação tem sua utilidade resumida para a progressão profissional de tal forma que não é enxergada outra contribuição senão o ganho financeiro do servidor. Enquanto para os técnicos-administrativos que estão a menos tempo na organização a avaliação é primordial, pois lhes confere ascensão na carreira (mesmo que não concordem com a nota que recebem), para os que já atingiram o topo das progressões a avaliação não tem importância alguma (PINTO; BEHR, 2015).

Em relação à avaliação, a maioria dos TAE disse estar satisfeita com a nota que lhe é atribuída, e poucos deles disseram que costumam questioná-la. Ou seja, o questionamento à chefia imediata existe somente se a nota não corresponde ao mínimo atribuído para a progressão. A importância da avaliação de desempenho para os TAE está, portanto, em seu aspecto financeiro (PINTO; BEHR, 2015, p.809).

Vale ressaltar que a nota da avaliação da equipe de trabalho é a média das notas atribuídas pelos pares do mesmo setor do servidor avaliado, de forma que as notas que os colegas atribuem a alguém influencia no resultado final da avaliação daquela pessoa. As chefias avaliadoras da universidade são favoráveis à avaliação e acreditam que ela é capaz de influenciar positivamente o desempenho dos técnicos, que após serem avaliados tem a oportunidade de refletir sobre sua performance e buscar formas de ser mais produtivo (PINTO; BEHR, 2015).

Uma das justificativas adotadas pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado para implantação da avaliação de desempenho na década de 1990 foi a de que a coisa pública só pode ser protegida através do controle das atividades realizadas pelos trabalhadores, que são naturalmente egoístas e aéticos. Este ponto também foi identificado nos superiores da Federal do Espírito Santo: de que devem haver acompanhamento e controle dos trabalhadores (PINTO; BEHR, 2015). Apesar de não demonstrarem visão crítica do sistema, as chefias enxergam a avaliação de desempenho como uma demonstração de avanço na administração pública brasileira. Os superiores imediatos acreditam que outra vantagem da avaliação é que os seus subordinados têm a oportunidade de lhes dar *feedbacks* sobre como tem sido o trabalho das chefias, o que demonstra que não veem que os técnicos-administrativos não se sentem confortáveis de expressar suas opiniões acerca das chefias e da instituição (PINTO; BEHR, 2015). “O argumento de que os trabalhadores podem expressar sua opinião é uma estratégia das organizações para impor seu domínio, visto que, ao participar da avaliação, o trabalhador sente

que pode modificar sua trajetória e que também está sendo ouvido” (PINTO; BEHR, 2015, p.811).

Pode-se dizer que há uma vontade por parte das chefias imediatas de construir uma imagem com os TAE de que a avaliação de desempenho é condição necessária para o trabalhador, já que, na universidade estudada, os fundamentos gerencialistas da avaliação parecem não ter sido assimilados. Logo, quanto maior a aceitação por parte dos TAE da avaliação de desempenho, maior será a dominação da organização sobre eles (PINTO; BEHR, 2015, p.811).

Por conseguinte, os superiores não apontaram quesitos negativos sobre o sistema de avaliação, considerando que possui méritos ao seguir princípios gerencialistas. Em contrapartida, uma vez que as legislações prezam para que a avaliação de desempenho seja executada considerando critérios objetivos, as chefias colocam que essa é uma de suas dificuldades. “Há, no entanto, ao contrário dos TAE, uma vontade por parte das chefias imediatas para que essa avaliação também considere as questões subjetivas, para que possam descrever situações ali não compreendidas” (PINTO; BEHR, 2015, p.812).

Embora acreditem que a avaliação de desempenho seja importante para que os servidores se desenvolvam, as chefias acham difícil avaliá-los. O próprio peso de poder conceder uma nota que não seja suficiente para a progressão funcional, e os problemas que isso gera, traz dificuldades ao processo avaliativo. Elas prezam para que não exista distinção na lida de seus subordinados, de forma que todos os avaliados tenham tratamento igualitário. Porém, acreditam que utilizar conceitos para avaliar o servidor e classificá-los incentiva competição e promove o individualismo na progressão (PINTO; BEHR, 2015).

Os superiores imediatos enxergam que, apesar das técnicas trazidas da iniciativa privada serem positivas para o setor público, há uma diferença do perfil dos trabalhadores entre esses setores e isso dificulta a realização da avaliação de desempenho em organizações públicas. Atribuir uma nota desfavorável ao servidor gera problemas no local de trabalho, por exemplo, uma vez que os servidores não a aceitam, e isso atrapalha a implantação da avaliação de desempenho nos moldes gerencialistas (PINTO; BEHR, 2015)

Há uma preocupação das chefias avaliadoras com a reação dos técnicos diante dos resultados de suas avaliações, pois os superiores ficam entre implantar as regras legais e institucionais ou atender os objetivos profissionais dos servidores de progressão funcional. Desta forma, avaliar o desempenho traz uma expectativa de melhorar o serviço público, mas angustia devido às implicações no ambiente de trabalho. Percebeu-se na universidade um constrangimento geral: das chefias ao avaliar os subordinados e dos técnicos ao avaliarem seus pares. Além do impacto no ambiente de trabalho que a avaliação dos pares pode gerar, existe a

preocupação por parte dos servidores quanto à influência que a nota atribuída terá no resultado final do colega (PINTO; BEHR, 2015).

As chefias avaliadoras possuem argumentos que sustentam a necessidade de mudança da avaliação desempenho. Uma das mais apontadas foi a ampliação do envolvimento da universidade nas políticas de gestão de pessoas, uma vez que veem que ela não promove a ferramenta para os técnicos. Ademais, sugerem que a avaliação seja integrada com políticas de desempenho que melhorem a qualidade dos serviços e efetivem as práticas gerencialistas na instituição. Outra indicação é de que haja retorno da universidade após a avaliação de desempenho, o que também foi apontado pelos servidores avaliados, principalmente no sentido de melhorar as condições de trabalho (PINTO; BEHR, 2015).

Quase não se vê mudanças geradas na universidade em questão a partir dos extratos da avaliação de desempenho e as poucas que foram observadas tem por objetivo somente o aumento da produtividade. Diante do objetivo de controle do trabalhador e de implantação de conceitos gerencialistas através da avaliação de desempenho, as chefias questionam o porquê deste instrumento ser usado somente para formalizar as progressões de carreira (PINTO; BEHR, 2015).

Quanto à progressão, o tempo de carreira do servidor influencia na visão que possui sobre a avaliação de desempenho. Servidores com menos tempo na instituição são propensos a terem maior aceitação quanto à avaliação de desempenho e vice-versa. No caso da Federal do Espírito Santo, durante a realização da pesquisa, 600 técnicos tinham 30 anos ou mais de serviço, já próximos da aposentadoria. Com isso, é possível que a substituição daqueles que se aposentarem em cargos não extintos gere modificações na política de gestão de pessoas adotada, até porque trabalhadores novos possuem maior abertura no aceite de normas institucionais sem fazer questionamentos (PINTO; BEHR, 2015).

O estudo identificou contradições. Uma delas está na forma com a qual a avaliação é realizada: enquanto as chefias apontam dificuldades de realizar as avaliações por serem objetivas, tal como requer a legislação, e buscam fazê-las de maneira justa, os avaliados acreditam que as avaliações são subjetivas e alguns servidores são favorecidos. Outro ponto é que os técnicos receiam represálias ao avaliar os superiores e as chefias receiam conflitos setoriais ao avaliar subordinados. Enquanto as chefias creem que a avaliação de desempenho pode melhorar os resultados, os técnicos esperam que elas melhorem as condições de trabalho (PINTO; BEHR, 2015).

Outra contradição foi identificada ao comparar a realidade da universidade com o que está previsto nas normas. A legislação que rege o sistema avaliativo é baseada em propostas gerencialistas que integram a avaliação de desempenho às metas organizacionais. Porém o que se observou na universidade foi a atribuição de notas na avaliação subjetivamente, assim como os técnicos haviam indicado. Não existiam metas previamente acordadas entre instituição e servidores, apesar das previsões normativas. Assim, a progressão funcional por mérito ocorre mesmo com a possibilidade deste mérito ser fictício, devido às deficiências do sistema (PINTO; BEHR, 2015).

Tanto os técnicos-administrativos, quanto às chefias imediatas da universidade, concordam que a avaliação de desempenho tem sido aplicada somente por questões financeiras, de forma que resultados além da progressão individual não são percebidos. Após alcançarem suas progressões, os próprios servidores dão-se por satisfeitos e deixam de lado outras necessidades, como as de melhoria das condições de trabalho e de atribuição de funções para as quais se sentem mais aptos. Com a ascensão profissional, o servidor já passa a considerar o plano de carreira como sua grande conquista (PINTO; BEHR, 2015).

Mesmo diante das limitações na forma com a qual o sistema tem sido executado na universidade, as chefias e os técnicos-administrativos são favoráveis à avaliação de desempenho, pois a consideram uma ferramenta de promoção de melhorias nos serviços prestados. Acreditam que ela é capaz de proporcionar contribuições ainda maiores para todos: universidade e servidores (PINTO; BEHR, 2015).

Os técnico-administrativos em educação destacaram a insatisfação com a avaliação de desempenho, a importância da avaliação, o receio em avaliar a chefia imediata, a subjetividade existente na avaliação e o uso da avaliação como sistema de progressão. Para as chefias imediatas, a avaliação de desempenho é uma condição para melhoria no serviço público, existe uma dificuldade ao avaliar, há necessidade de mudanças na avaliação e, assim como os técnico-administrativos em educação, elas visualizam a avaliação como um sistema de progressão. Há insatisfação quanto à maneira como a avaliação é utilizada na universidade. Pode-se concluir que a avaliação de desempenho é um modelo importado de forma acrítica da iniciativa privada e que não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade (PINTO; BEHR, 2015, p.795).

Principalmente nos casos em que a definição das atividades a serem desenvolvidas e dos resultados a serem alcançados é dificultosa, os sistemas de avaliação de desempenho deveriam se afastar da questão das recompensas financeiras e priorizar o propósito do serviço público (ODELIUS, 2010). Para isso, a avaliação de desempenho precisa envolver todos os níveis de cargos da instituição, impulsionar o desenvolvimento profissional das pessoas e se integrar com as políticas de capacitação, para que os profissionais tenham possibilidades de se desenvolver

nas lacunas que possuem (SCHIKMANN, 2010). As chefias avaliadoras da Universidade Federal do Espírito Santo defendem que a avaliação de desempenho integrada aos programas de capacitação impulsiona os servidores a buscarem conhecimentos (PINTO; BEHR, 2015).

### **2.3.3. Capacitação profissional no setor público**

Há motivos variados para que uma instituição avalie o desempenho individual de seus membros e uma das principais é incrementá-lo, dando incentivos à motivação e capacitando os indivíduos (ODELIUS, 2010). Ademais, a avaliação de desempenho e de competências, como analisa o desempenho das pessoas e sua efetividade, é capaz de embasar decisões da gestão ao apontar caminhos para aprimorar o desempenho do avaliado, além de permitir incorporar e priorizar ações de aprimoramento e oferecer insumos para elaboração de planos de capacitação continuada (SCHIKMANN, 2010; VALMORBIDA et al., 2014).

As práticas de atração, valorização, retenção de talentos e capacitação assumiram papel importante nas organizações e se revelaram como os principais desafios da gestão estratégica de pessoas neste milênio (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Capacitação, autonomia e estabelecimento de um ambiente propício à participação do empregado são propulsores do sentimento de valorização e motivação deles e incentivam o desenvolvimento de recursos e capacidades que criam valor para a instituição (BRITO; OLIVEIRA, 2016; COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Esta capacitação, com vistas a atender as competências requeridas pela organização, deve ocorrer de forma contínua (CARMO et al., 2018).

Neste contexto, treinamento e desenvolvimento podem ser entendidos como um conjunto de atividades delineadas pela organização com vistas a aprimorar capacidades, habilidades e comportamentos de seus membros, otimizando o relacionamento entre o indivíduo e a instituição e incrementando o desempenho, a eficiência e o alinhamento das ações com a estratégia da organização (SILVA; MARANHÃO; FERNANDES, 2015). Para compreender de que forma as capacidades são desenvolvidas, é necessário se considerar a “intencionalidade no processo de aprendizagem, distinguindo entre aprendizagens semiautomáticas, ou aprendizagem pela prática, e os tipos de aprendizagens deliberadas, a exemplo da articulação e codificação do conhecimento” (FERNANDES; MACHADO, 2018, p.4).

Treinamento e estabilidade de colaboradores possuem efeito positivo no desempenho organizacional, principalmente em posições relevantes na organização, pois estes dois fatores são determinantes para a organização a longo prazo e também para as carreiras dos funcionários (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Quanto mais conhecimentos tácitos obtidos por construções complexas as pessoas de uma organização obtiverem, mais valiosas e raras se tornam (BRITO; OLIVEIRA, 2016). Quando uma organização enxerga o trabalhador apenas como uma engrenagem de um sistema maior, o impõe uma postura passiva, incapaz de ter consciência do trabalho a ponto de modificá-lo (PINTO; BEHR, 2015).

Quanto à integração da avaliação de desempenho aos demais subsistemas, a própria Lei nº 11.784/2008, que reestrutura carreiras do executivo federal e altera legislações relacionadas à administração de pessoal civil, inclusive dos Técnicos-Administrativos em Educação, orienta que ela deve dar suporte à gestão de pessoas, principalmente às iniciativas de capacitação profissional, desenvolvimento na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (PINTO; BEHR, 2015).

Na administração pública brasileira, “seguindo os padrões de nações consideradas detentoras de uma burocracia profissional e meritocrática, o governo federal vem desde o fim da década de 80 investindo na capacitação continuada de carreiras burocráticas” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.19). Apesar disso e da intensificação da demanda por qualificação após a retomada da democracia na década de 1980, a inclusão das escolas de governo na Constituição Federal se deu somente com a Emenda nº 19 em 1998, que indica que governos estaduais e o federal devem manter escolas para formação e aperfeiçoamento de seu quadro de servidores (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

A própria introdução do modelo gerencial de gestão pública, focado em resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos, demanda a profissionalização da gestão e capacitação de pessoal para promoção de práticas e processos inovadores que superem os tradicionalmente adotados (JANISSEK et al., 2017). Também no modelo gerencialista “são profundamente incentivadas ações direcionadas ao individualismo e autonomia, desde que alinhadas aos interesses e necessidades organizacionais, inclusive na responsabilização dos indivíduos pela própria capacitação profissional” (BÉHAR, 2019, p.265).

Dentre as ações do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado implantado em 1995 pelo governo federal estava a Política para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, que orientou as políticas de capacitação dos servidores públicos brasileiros. Este plano diretor propôs modernizar a administração burocrática brasileira com a

profissionalização do setor público através da organização de carreiras, realização de concursos públicos periódicos, programas de capacitação continuada, gestão salarial e intrusão de uma cultura de avaliação de desempenho (GONÇALVES et al., 2017).

A era do conhecimento e o surgimento da gestão por competências serviram de base para o estabelecimento da Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que passou a lidar com a capacitação profissional sob uma ótica gerencial, publicizando dados das organizações federais sobre capacitação (GONÇALVES et al., 2017).

A necessidade de preparar pessoas para desempenhar tarefas, seja em que nível, remonta da era industrial, com o surgimento das grandes corporações. Tendo evoluído para uma “gestão de pessoas”, esta necessidade sempre foi influenciada por padrões de comportamentos, por estratégias de tomadas de decisões, caracterizando “modelos de administração”. O modelo mais recente – gestão estratégica – é muito recente. No Brasil, somente a partir da década de 90 foram observados os primeiros vestígios da prática, adaptando experiências bem-sucedidas do mundo na década de 80 (GONÇALVES et al., 2017, p.302).

Assim, a capacitação como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e de suas competências é adotada pelas organizações independentemente dos estilos de gestão que as influenciem (GONÇALVES et al., 2017). A própria gestão de pessoas no serviço público do Brasil, marcada por se limitar a “atividades operacionais e pelo comportamento reativo, vem se modernizando na medida em que os gestores públicos se conscientizam sobre a importância de se investir na formação de servidores capacitados” (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p.42). A partir de 2003, com o fortalecimento das escolas de governo, houve uma maior institucionalização do desenvolvimento de competências dos servidores da burocracia brasileira, além de ter ocorrido uma ascensão da escolaridade dos cargos do serviço público federal (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Um sistema de treinamento não se limita ao seu planejamento e execução, mas pressupõe que sejam avaliadas as necessidades de treinamento anteriormente e que, posteriormente, os resultados do treinamento em si sejam avaliados também. Deste modo, para ser eficaz, os procedimentos de treinamento devem ser iniciados pela identificação das necessidades reais de capacitação para que as ações não sejam desarticuladas (GONÇALVES et al., 2017). Para não incorrer no desalinhamento, as ações de capacitação precisam estar alinhadas com as estratégias da organização e a avaliação das necessidades de treinamento deve preconizar quais competências e habilidades se pretende desenvolver em cada pessoa e o que se pretende oferecer aos usuários do serviço (GONÇALVES et al., 2017; SILVA; MARANHÃO; FERNANDES, 2015)

A avaliação de necessidades de treinamento possui ainda o papel de priorizar as ações e de elaborar seu escopo, principalmente daquelas que vão ao encontro de competências que a instituição ainda não possui, ou não são fortes, e que podem atrapalhar o alcance de objetivos organizacionais (GONÇALVES et al., 2017). A imperícia ou negligência em realizar esta avaliação prévia, partindo para execução de planos de treinamento com ações, pode comprometer a efetividade da capacitação e tornar em gastos os investimentos em treinamento. Desta forma, a eficácia da capacitação é dependente da avaliação de suas necessidades e do alinhamento dos planos e metodologias às necessidades da instituição (GONÇALVES et al., 2017).

Sob uma ótica conceitual, não é suficiente realizar apenas levantamento das necessidades de treinamento, pois tal prática pode ser restritiva. Quando se trata de análise das necessidades, o termo denota um processo mais completo, de identificação de lacunas e desempenho e de suas causas, o que pode ser inviável quando não se tem uma estrutura de recursos e pessoal mais robusta. Assim, o termo avaliação parece mais adequado, pois, além do levantamento, representa a projeção dos resultados esperados no desempenho do servidor após a capacitação, sem emergir na busca pelas causas das lacunas (GONÇALVES et al., 2017).

Após a avaliação das necessidades de treinamento, é necessário planejar as ações de capacitação de forma consoante com o que foi identificado na etapa anterior, se certificando que todas as ações seguintes estejam de acordo com as diretrizes estratégicas da organização, evitando desvios dos objetivos traçados (GONÇALVES et al., 2017).

Tendo sido acordado que a atividade é essencial para a instituição e está apta a ser realizada, para cada ação deve ser discutido o público-alvo; as modalidades (presencial, semipresencial, à distância); as metodologias (bibliografia, recursos didáticos, formas de exposição, avaliações); a adequação de carga horária; o perfil de profissional mais adequado para ministrar; a disponibilidade de recursos para fazer frente às despesas; a data de realização; a certificação e a avaliação da ação (GONÇALVES et al., 2017, p.303).

Ao estudarem a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Pinto e Behr (2015) identificaram alguns aspectos sobre capacitação. Um deles foi “a falta de interesse da UFES na capacitação dos servidores” (PINTO; BEHR, 2015, p.803). Outro ponto emergido foi que as chefias da UFES acreditam “que os trabalhadores nunca estão sendo utilizados de acordo com seu potencial” (PINTO; BEHR, 2015, p.816).

Na Universidade Federal do Espírito Santo, a exigência pela capacitação não vem apenas das chefias, mas também dos demais técnicos-administrativos. Ambos enxergam que as

normas de avaliação de desempenho são cada vez mais aderentes ao modelo gerencial de gestão pública, que propõe a eficiência do setor público baseada em meritocracia e programas de capacitação dos servidores (PINTO; BEHR, 2015).

Independentemente da descrição de soluções, programas e currículos educacionais, é preciso explorar estratégias de capacitação que fortaleçam de forma vasta três valores que são fundamentais ao profissionalismo público: *expertise* aplicada, identidade corporativa e responsabilidade ética (STILLMAN II, 2017). “Afim, quanto mais preparado, maior a propensão do servidor em desempenhar funções de alta complexidade, como também desenvolver competências múltiplas como liderança, por exemplo” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.18).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa, qualitativa e interpretativa (CRESWELL, 2014), foi realizada utilizando como metodologia o estudo de caso (YIN, 2015), com os sujeitos sendo selecionados por amostragem intencional (VERGARA, 2015). O roteiro de entrevista antes proposto foi transformado em um questionário digital (VERGARA, 2015), que teve os dados analisados por análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Para organização das referências da dissertação foi utilizado o aplicativo Mendeley.

#### **3.1. Delineamento da pesquisa**

Em pesquisas aplicadas sobre a atuação profissional, o problema a ser estudado é oriundo de uma situação ainda não resolvida pela organização ou de oportunidade vislumbrada pelo pesquisador participante (ROESCH, 1999). Assim, Roesch (1999) explica que a ideia inicial é gerada pela própria vivência do pesquisador proponente em seu ambiente de trabalho e ao se definir uma situação-problema cabe não confundí-la com os sintomas. Desta forma, definir o problema de uma pesquisa aplicada significa, antes, caracterizar a organização e o ambiente na qual está inserida, identificar as causas e efeitos do problema, discernir a situação problemática e delinear o projeto.

O processo de pesquisa tem sua gênese na percepção do pesquisador a respeito da situação-problema a ser solucionada. A epistemologia é influenciada por pressupostos filosóficos que norteiam os métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Pesquisas qualitativas utilizam estruturas que abarcam as percepções que os indivíduos possuem sobre determinado problema, tendo em suas conclusões as concepções dos participantes e do pesquisador, a interpretação do problema e a proposta de mudança (CRESWELL, 2014). Desta forma, por mais que envolva quantificação de dados coletados, a pesquisa não perde seu delineamento qualitativo.

A pesquisa em questão, sobre avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ, é de cunho qualitativo, com abordagem epistemológica interpretativa, considerando a percepção que indivíduos possuem sobre um

mesmo fenômeno (CRESWELL, 2014), com vistas à compreensão das percepções dos servidores sobre os processos e formulário da avaliação de desempenho.

Uma vez que a pesquisa envolve fenômenos contemporâneos que compõe uma realidade complexa, será adotada como metodologia o estudo de caso, que permite também a inclusão de dados quantitativos (YIN, 2015), para o alcance do objetivo de propor um instrumento de suporte aos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ, avaliados e avaliadores, à realização da avaliação de desempenho para progressão funcional, foi utilizada a metodologia de estudo de caso.

### **3.2. Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção**

Os sujeitos da pesquisa foram os técnicos-administrativos em educação lotados no Campus Três Rios, tanto sendo gestores avaliadores de desempenho, quanto sendo servidores avaliados, selecionados por amostragem intencional, não-probabilística, ou seja, considerando a riqueza de informações que são capazes de fornecer e a conveniência (VERGARA, 2015). Com a amostragem intencional, o pesquisador escolheu o local, os indivíduos e o tamanho da amostra propositalmente, considerando aqueles que possuem boa compreensão do problema pesquisado e que sejam acessíveis e dispostos a prestar informações, podendo ser ou não em um mesmo local, homogêneos ou heterogêneos. Em estudos de caso coletivos, é preferível captar múltiplas percepções sobre o problema de pesquisa (CRESWELL, 2014).

Foram critérios de seleção a verificação dos servidores que já tenham passado por ao menos um ciclo avaliativo de seu desempenho para progressão funcional e que tenham sua lotação formal no Campus Três Rios, local selecionado propositalmente devido à acessibilidade que o pesquisador possui.

### **3.3. Coleta de dados**

Além da revisão de literatura e da pesquisa documental realizadas entre março de 2019 e outubro de 2020, o pesquisador pretendeu adotar entrevistas semiestruturadas, pois permitiria mapear práticas e crenças em ambientes onde as contradições não estejam claras e aprofundar o entendimento sobre como cada sujeito percebe determinada realidade (DUARTE, 2004).

Porém, em decorrência do isolamento social imposto pela pandemia da COVID-19 e a impossibilidade de acesso físico aos servidores sujeitos da pesquisa, o roteiro da entrevista semiestruturada precisou ser adaptado para um questionário, aplicado remotamente em formato digital em outubro de 2020. A adoção de tal instrumento possibilitou o alcance de mais servidores do Campus de Três Rios, um maior conforto ao responder, uma vez que cada participante o fez no momento que julgou mais apropriado, além da manutenção do anonimato.

A transformação do roteiro da entrevista em questionário digital foi realizada de forma que não houvesse prejuízo ao atendimento do objetivo final da pesquisa e o questionário foi elaborado com linguagem simples e direta, com questões capazes de obter as respostas adequadas à pesquisa proposta (VERGARA, 2015).

Para que se consiga uma coleta de dados qualificada, é necessário respeitar os aspectos éticos envolvidos, dispor de formas de registro das informações, fazer uma boa seleção da amostra e conseguir a permissão dos sujeitos para participação deles no processo (CRESWELL, 2014).

Assim, nesta pesquisa os dados foram coletados utilizando-se pesquisa documental mediante relatórios, informações institucionais públicas e documentos, e questionário com investigações inspiradas na revisão de literatura.

### **3.4. Análise de dados**

Bardin (2011) apresenta análise documental como sendo uma representação do conteúdo de um documento de uma maneira que facilite consultá-lo e referenciá-lo, em moldes distintos dos originais. Ainda para este autor, análise de conteúdo não é apenas um instrumento, mas um agrupamento de técnicas para analisar formas variadas de comunicações, contendo um leque de maneiras de aplicação e de adaptação ao campo que permite interpretar as informações colhidas nas entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo é realizada em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e codificação e, por fim, (3) categorização, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira delas é o momento quando a pesquisa é organizada e os procedimentos são preparados. Na etapa de exploração e tratamento, os conteúdos angariados são agrupados em categorias de acordo com a similaridade das respostas obtidas de forma a

permitir sua análise com base nas informações obtidas no campo e no referencial teórico da pesquisa. Por fim, na última etapa ocorre a interpretação dos resultados e a atribuição de significados aos dados obtidos (BARDIN, 2011).

Para Bardin (2011), quando o pesquisador se depara com informações semelhantes ao analisar as entrevistas, os trechos devem ser alocados em categorias para que possam ser analisados de acordo com as temáticas e sejam estruturadas modalidades de codificação para que os dados sejam registrados.

Os dados coletados na pesquisa serão registrados e transcritos em texto, tendo seus conteúdos analisados indutivamente (THOMAS, 2006). A análise dos dados será qualitativa, de acordo com os levantamentos realizados na etapa de coleta (VERGARA, 2015).

### **3.5. Limitações dos métodos de pesquisa**

Reconhece-se que os métodos de pesquisa selecionados possuem limitações intrínsecas na sua aplicação, tanto na fase de coleta, quanto na fase de análise de dados. Entretanto, tais limitações podem ser superadas.

A pesquisa documental, que envolveu relatórios de gestão, formulários vigentes, dentre outros documentos, possui como limitação a origem dos dados, uma vez que são de fontes secundárias, ou seja, não geradas durante a pesquisa. Tal limitação foi superada com a averiguação da confiabilidade da fonte de dados através do ateste do servidor responsável pelo seu fornecimento.

A entrevista individual com roteiro semiestruturado, transformada em questionário aplicado digitalmente, apresenta limitações como a influência das relações trabalhistas em suas respostas e a inteligibilidade das perguntas realizadas e das respostas dadas, o que foi mitigado com a realização do piloto de pesquisa com um grupo de servidores, sendo corrigidos pontos dúbios e validado o questionário, e com a pactuação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As análises indutivas e interpretativas têm como limitação a interpretação inadequada das percepções dos participantes obtidas pelo pesquisador, o que pode ser atenuado com a categorização dos dados empíricos.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Caracterização da organização e do setor

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, é oriunda da Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária – Esamv, criada em 1910 pelo Decreto 8.319 e inaugurada em 1913. A nomenclatura atual foi adotada em 1965, através da Lei nº 4.759/1965, e a personalidade jurídica de autarquia definida em 1968, quando alcançou descentralização e autonomia administrativa e financeira (UFRRJ, 2019a).

Esta instituição federal de ensino superior - IFES, em obediência ao art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, atua no ensino, na pesquisa e na extensão (BRASIL, 1988). Sua missão também divulgada no site institucional é

Gerar, sistematizar, socializar e aplicar o saber científico, tecnológico, filosófico e artístico, através do ensino, da pesquisa e da extensão indissociavelmente articulados, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na valorização da paz e da qualidade de vida. (UFRRJ, 2017, p. 7).

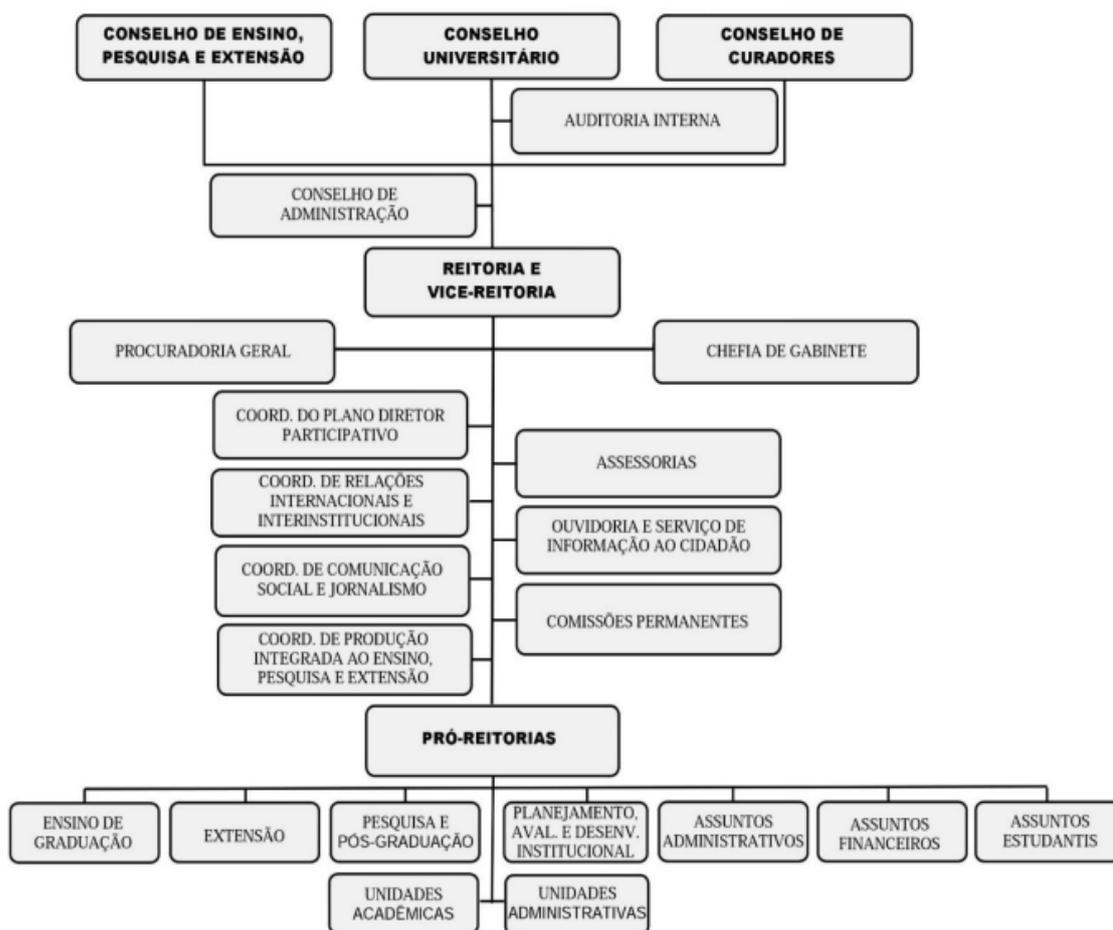
Adotou como visão até 2022, “Ser uma Instituição pública de ensino superior, básico, técnico e tecnológico de excelência acadêmica e administrativa, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional e reflexão crítica, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária” (UFRRJ, 2017, p. 7).

Com a adesão voluntária ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, através do Decreto nº 6.096/2007, além do *campus* sede em Seropédica/RJ, foi propiciado à universidade expandir seus serviços com a inauguração de dois campi: de Nova Iguaçu e de Três Rios, ambos no estado do Rio de Janeiro. A instituição possui ainda o campus de Campos dos Goytacazes, incorporado por ela em 1991, como unidade para atividade de pesquisa (UFRRJ, 2019a).

Oferece, além do ensino médio-técnico do Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR) e do ensino básico no Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC), 57 cursos de graduação distribuídos em seus quatro campus de ensino pesquisa e graduação, nos quais 18 mil alunos estão matriculados, além dos 2 mil discentes matriculados nos 41 cursos de pós-graduação *stricto sensu* disponíveis (UFRRJ, 2012, 2019b).

Conforme o site institucional, em 2019 a UFRRJ é estruturada em Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Procuradoria Federal, Auditoria Interna, Reitoria, Assessorias Especiais, Comissões Permanentes, Chefia de Gabinete, Colégio Técnico, Diretorias de Campus, treze Diretorias de Institutos, sete Pró-reitorias, cinquenta e oito Coordenações de Curso, setenta e cinco Chefias de Departamento, Prefeitura Universitária e Ouvidoria Geral (UFRRJ, 2012, 2017), tal como sintetizado no organograma institucional disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (UFRRJ, 2017):

**Figura 5 – Organograma da UFRRJ**



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (UFRRJ, 2017, p.46).

Após a disponibilização deste organograma, houve a alteração da Pró-reitoria de Assuntos Administrativos, que passou a se chamar Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, além de uma série de mudanças que esta unidade iniciou.

#### Sobre o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE,

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), instituído em 1975, é o órgão deliberativo superior da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro para todas as

questões relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Suas reuniões são mensais (sessões ordinárias) e, sempre que necessário, são convocadas reuniões extraordinárias (UFRRJ, 2019d).

Com relação ao Conselho Universitário – CONSU,

O Conselho Universitário (Consu) é o órgão máximo de consulta e deliberação coletiva na Universidade, funcionando como última instância de recursos. Foi instituído na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro em 1964. Suas reuniões são mensais (sessões ordinárias) e, sempre que necessário, são convocadas reuniões extraordinárias (UFRRJ, 2019c).

Já sobre o Conselho de Curadores – CONCUR,

O Conselho de Curadores (Concur) é o órgão superior deliberativo de controle e fiscalização econômico-financeira da Universidade e foi criado em 1974. É o único dos Conselhos Superiores não presidido pelo Reitor e seu funcionamento se dá, semestralmente, em reuniões ordinárias no início e no final de cada ano financeiro e extraordinariamente, caso necessário (UFRRJ, 2019e).

Quanto ao seu quadro de servidores técnico-administrativos regidos pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005a), a Universidade dispõe de 999 cargos ocupados e outros 33 vagos (UFRRJ, 2021a). Os cargos são divididos em níveis: “E” – nível superior exigido, “D” – nível médio exigido, e “C” – nível fundamental exigido. Neste plano de carreira há 28 cargos de nível “E”, com o nível superior completo como exigência mínima para ingresso, 26 cargos de nível “D”, com nível médio como exigência mínima para ingresso, e 29 cargos de nível “C”, com nível fundamental ou médio como exigência mínima para ingresso (UFRRJ, 2021a).

**Quadro 7** – Tabela de cargos ocupados e vagos da carreira de técnicos-administrativos

<b>Nível de classificação</b>	<b>Ocupado</b>	<b>Vago</b>	<b>Total geral</b>
C	277	11	288
D	509	17	526
E	213	5	218
<b>Total geral</b>	<b>999</b>	<b>33</b>	<b>1.032</b>

Fonte: Portal da UFRRJ (2021a).

Dos cargos existentes, destaca-se o de Assistente em Administração, de nível “D”, por ser o de maior número de vagas, a saber 330, estando 317 ocupadas e 13 vacantes em 12/04/2021. Há 14 cargos extintos ainda ocupados por 112 servidores que, portanto, ainda compõem o quadro funcional (UFRRJ, 2021a).

Quanto ao Instituto de Três Rios, ele é o décimo primeiro instituto da Rural, com sede própria desde o ano de 2010. Oferece os cursos de bacharéis em administração, ciências econômicas, direito e gestão ambiental (UFRRJ, 2021b). O instituto possui em sua estrutura a

Direção de Campus e de Instituto, os Departamento de Ciências Administrativas e Sociais, de Ciências Econômicas e Exatas, de Ciências do Meio Ambiente e de Direito, Humanidades e Letras, as Coordenações dos cursos de Administração, de Ciências Econômicas, de Direito e de Gestão Ambiental, a Secretaria Administrativa do Campus, as Coordenadorias de Gestão da informação e de Gestão da Logística, o Restaurante Universitário, as Seções de Aquisições e Serviços, de Departamento de Pessoal, de Comunicação, de Protocolo, de Gestão de Contratos, de Informática, de Transporte e de Manutenção e Apoio, a Biblioteca e os Núcleos de Apoio à Graduação e de Prática Jurídica (UFRRJ, 2021c)

O quadro de pessoal do instituto é composto por 25 servidores técnicos-administrativos em educação efetivos de classes e cargos variados, conforme disposto abaixo:

**Quadro 8** – Servidores de Três Rios por cargo e classe

<b>Cargo</b>	<b>Classe</b>	<b>Quantidade de servidores</b>
Administrador	E	1
Analista de Tecnologia da Informação	E	2
Arquiteto e Urbanista	E	1
Assistente de Tecnologia da Informação	C	1
Assistente em Administração	D	10
Auxiliar em Administração	C	5
Bibliotecário – Documentalista	E	1
Pintor – Área	B	1
Técnico de Laboratório Área	D	2
Técnico de Tecnologia da Informação	D	1

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

O gerenciamento dos procedimentos e processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ é realizado na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, até 2018 denominada Pró-reitoria de Assuntos Administrativos – PROAD, especificamente através da Coordenação de Admissão e Progressão – COAAP. Compõem ainda a PROGEP o Departamento de Administração e Gestão de Pessoas, o Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas, a Coordenação de Distribuição de Próprio Nacional e Residencial, a Coordenação de Aposentadoria e Pensões, a Coordenação de Folha de Pagamento, a Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho e a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, além de outras seções, secretarias e núcleos.

Por iniciativa da então PROAD, no dia 03 de maio de 2018 foi instituído o Fórum dos Técnicos-Administrativos da UFRRJ para promover a construção coletiva de soluções de problemas enfrentados pela categoria em seu cotidiano de trabalho. A primeira convocação para Reunião do Pleno do Fórum dos Técnicos Administrativos, em 28/11/2018, ocorreu através do memorando circular nº 667/2018 – PROAAD, instituindo como primeira pauta de discussão a elaboração de minuta de deliberação de avaliação de estágio probatório dos técnicos-administrativos em educação. O debate final foi realizado dia 09/07/2019, com aprovação do texto principal e dos destaques, ocasião em que feitos ajustes finais o texto dessa reunião seria levado para deliberação do Conselho Universitário - CONSU de julho 2019 para aprovação do procedimento criado com a participação dos servidores envolvidos no fórum para a avaliação do estágio probatório de novos servidores. Em 31/07/2019 essa proposta foi aprovada pelo CONSU, regendo a avaliação dos servidores em período probatório em busca da obtenção da estabilidade laboral de acordo com o desempenho aferido.

Assim, o fórum prosseguira debatendo outros assuntos inerentes aos técnicos-administrativos, tais com implementação do ponto eletrônico e um calendário administrativo específico, até ter suas atividades suspensas em decorrência da pandemia da COVID-19.

#### **4.2. Legislação incidente**

Como forma de aferir o desempenho dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que “dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais” (BRASIL, 1990), dispõe que

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de trinta e seis meses durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade. (BRASIL, 1990).

Tal indicação legal estipula que no período de estágio probatório, nos três primeiros anos de efetivo exercício, o servidor recém contratado pelo órgão ou entidade federal tenha seu desempenho no cargo avaliado mediante cinco fatores pré-estabelecidos: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

O mesmo artigo 20 da Lei nº 8.112/90, já abordado anteriormente, detalha em seu parágrafo terceiro sobre exercício de cargos de comissão e cessão de novos servidores a outra organização:

§3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes. (art. 20, BRASIL, 1990).

Endossa o imperativo da avaliação de desempenho a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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 (BRASIL, 2005a), ao apontar em seu artigo terceiro:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; (BRASIL, 2005a).

E em seu artigo nono:

Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, 2005a).

Com a finalidade de estabelecer diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, foi promulgado o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2005. Tal normativa prevê, em seu art. 5º a integração dos programas de capacitação com a avaliação de desempenho:

Art. 5º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei no 11.091, de 2005, e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2005b).

Há de se considerar ainda a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que, dentre outras disposições, “institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2008), definindo como objetivos da avaliação, em seu artigo 140: “I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal” (BRASIL, 2008).

A legislação supracitada apresenta definições sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos que as demais, relativas ao regime jurídico dos servidores e ao plano de cargos dos técnicos-administrativos, não tratam.

Nela é possível identificar que “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (art.142, BRASIL, 2008) e que “a avaliação de desempenho institucional será composta por critérios e fatores que reflitam a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo” (art.143, BRASIL, 2008).

As legislações ora apresentadas proveem suporte aos procedimentos avaliativos quanto ao desempenho individual do servidor público e estabelecem normas gerais de gestão da avaliação de desempenho.

### **4.3. Pesquisa documental**

#### **4.3.1. Avaliação periódica do estágio probatório**

Na UFRRJ, após debate no Fórum dos Técnicos-administrativos e aprovação no Conselho Universitário, a avaliação periódica do estágio probatório na UFRRJ passou a ser realizada utilizando formulários digitais disponibilizados no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC. A partir de 01/01/2019, esta avaliação contempla formulários avaliativos da chefia, de autoavaliação, de comissão avaliadora, de média final e de recurso. A título de exemplo, abaixo está apenas a ficha de avaliação periódica do estágio probatório pela chefia.

**Figura 6** – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.1)

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMISSÃO, SAÚDE E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**COORDENAÇÃO DE ADMISSÃO E ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL**

**FICHA DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**  
**(TÉCNICO - ADMINISTRATIVO - EXERCÍCIO APÓS 01/01/2019)**

**AVALIAÇÃO PELA CHEFIA IMEDIATA**

**PERÍODO DA AVALIAÇÃO:** ( ) I ( ) II ( ) III

Data do período: \_\_\_ / \_\_\_ / a \_\_\_ / \_\_\_

**IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO**

Nome:  
Cargo:  
Matrícula (SIAPE):  
Unidade de lotação/exercício:  
Tempo de serviço na unidade:

**IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

Nome:  
Cargo:  
Matrícula (SIAPE):  
Unidade de lotação/exercício:  
Tempo de serviço na unidade:

**INSTRUÇÕES**

Analise os itens abaixo de acordo com as competências especificadas, indicando com que frequência cada um deles é apresentado no dia a dia de trabalho pelo servidor a ser avaliado. Considere o desempenho dentro do período solicitado para esta avaliação.

**ASSIDUIDADE:**

1. Comparece diariamente ao local de trabalho, salvo em caso de motivos justificáveis.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

Fonte: SIPAC – formulário - estágio probatório tec. adm. (chefia).

Após fornecer informações do período avaliativo, da identificação dos participantes e ler as instruções, o preenchedor inicia a avaliação pelo critério da assiduidade, passando depois para disciplina e capacidade de iniciativa.

**Figura 7 – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.2)**

2. Cumpre o horário de trabalho, evitando interrupções e interferências prejudiciais ao andamento dos serviços de sua responsabilidade, participando das atividades do setor.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

3. É pontual no cumprimento dos horários determinados pela Instituição, utilizando o tempo de trabalho para realização das atribuições do cargo.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

**DISCIPLINA:**

4. Aceita e executa as tarefas respeitando a hierarquia, utilizando-se de habilidades pessoais no trato com os colegas, as chefias e o público interno e externo.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

5. Cumpre as normas legais, submetendo-se ao regulamento interno da Instituição e a ética profissional.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

6. Executa as atividades do setor, cooperando de forma efetiva e interativa com o planejamento.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

**CAPACIDADE DE INICIATIVA:**

7. Resolve problemas e situações imprevistas, garantindo a eficiência e a eficácia na execução dos trabalhos.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( )
0 1 2	3 4 5	6 7 8	9 10

Fonte: SIPAC – formulário - estágio probatório tec. adm. (chefia).

Uma vez avaliadas a disciplina e a capacidade de iniciativa, o respondente passa a refletir sobre a produtividade e a responsabilidade do avaliado.

**Figura 8** – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.3)

8. Demonstra interesse pelas atividades a serem executadas, mantendo atitude de disponibilidade.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

9. Absorve e adapta-se às novidades tecnológicas, metodológicas e organizacionais, atualizando-se e capacitando-se conforme necessidades pessoais e institucionais.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

### **PRODUTIVIDADE:**

10. Apresenta ideias e soluções para aperfeiçoar a execução das tarefas com eficiência, visando atingir as metas propostas pela Instituição.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

11. Desempenha com eficiência o trabalho, atendendo às expectativas de quantidade e qualidade nos resultados.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

12. Aplica-se no desenvolvimento dos trabalhos, cumprindo as metas estabelecidas e prestando informações com qualidade, presteza e cordialidade no atendimento ao público em geral.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

### **RESPONSABILIDADE:**

13. Realiza suas tarefas dentro das condições e prazos estabelecidos, superando eventuais dificuldades e cumprindo os objetivos da Instituição.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre

Fonte: SIPAC – formulário - estágio probatório tec. adm. (chefia).

Por fim, ao terminar de avaliar o critério “responsabilidade”, o respondente tem a oportunidade de apontar os principais pontos positivos, os pontos a aprimorar e os fatores externos que influenciaram no desempenho.

**Figura 9** – Ficha de Avaliação Periódica do Estágio Probatório (avaliação pela chefia; p.4)

( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10
----------------------	----------------------	----------------------	-----------------

14. Responsabiliza-se pelo que faz, contribuindo para o cumprimento da missão organizacional.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

15. Assume suas obrigações e compromissos, zelando pelas ferramentas de trabalho disponíveis e utiliza os recursos técnicos e materiais com eficiência.

Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
( ) ( ) ( ) 0 1 2	( ) ( ) ( ) 3 4 5	( ) ( ) ( ) 6 7 8	( ) ( ) 9 10

**PONTUAÇÃO TOTAL:**

**RECOMENDAÇÕES:**

Apresente as principais qualidades (pontos positivos) que se destacam no avaliado:

---



---



---

Apresente os principais pontos a serem aprimorados que interferem no desempenho do avaliado e o que você sugere para superá- las:

---



---



---

Indique os fatores externos que interferem no desempenho do avaliado:

---



---



---

Fonte: SIPAC – formulário - estágio probatório tec. adm. (chefia).

Assim, o avaliador pode analisar os itens componentes de cada critério avaliativo e atribuir notas de 0 a 10 em cada um deles, de acordo com o desempenho do avaliado.

### **4.3.2. Avaliação de desempenho para progressão de mérito funcional**

Em cumprimento do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a UFRRJ adota os critérios para a progressão funcional do servidor nele estabelecidos:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

[...]

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

[...]

Art. 10-A. A partir de 1º de maio de 2008, o interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira, de que trata o § 2º do art. 10 desta Lei, passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício.

Parágrafo único. Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional de que trata o caput deste artigo, será aproveitado o tempo computado desde a última progressão. (BRASIL, 2005a).

Desta forma, realiza a avaliação de desempenho para progressão funcional utilizando formulário padronizado que consta na figura 10:

**Figura 10 – Formulário de Avaliação de Desempenho**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
 Pró Reitoria de Gestão de Pessoas  
 Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas  
 Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DADOS DO AVALIADOR Nome: Matrícula: Cargo ou Função: Tempo de serviço na unidade de exercício: Telefone/ Ramal:	IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO Nome: Cargo: Matrícula: Localização: Período: ___/___/___ a ___/___/___	
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>		Grau atribuído (0-10)
1- QUALIDADE DO TRABALHO Considere apenas a qualidade exigida no setor, leve em consideração os elementos clareza, perfeição e asseio com que o trabalho tem sido executado.		
2- QUANTIDADE DO TRABALHO E CUMPRIMENTO DAS TAREFAS Avalie a quantidade do trabalho realizado pelo servidor em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a observância dos prazos.		
3- CONHECIMENTO DO TRABALHO Considere o quanto o servidor conhece sobre todas as fases do seu trabalho.		
4- INICIATIVA/ DEDICAÇÃO AO TRABALHO Considere a confiança que possui em suas próprias decisões, como a maneira de levá-las a efeito, e ainda o esforço dedicado a instituição, levando em conta a importância de seu trabalho em face de outros afazeres.		
5- SENSO DE RESPONSABILIDADE Avalie o grau de responsabilidade demonstrado pelo servidor, bem como a maneira pela qual assume sua função, respondendo pelas consequências das atitudes que toma.		
6- RESPEITO ÀS NORMAS / DISCIPLINA/ RECEPTIVIDADE AS ORDENS SUPERIORES Considere a atenção no cumprimento das normas da instituição e/ou da unidade de exercício, bem como a demonstração pelo servidor no cumprimento de seus deveres e seriedade com que se conduz no trabalho e a maneira pela qual aceita instruções e métodos, incumbências e ideias.		
7- ZELO COM O PATRIMÔNIO DA INSTITUIÇÃO Avalie a atuação participativa do servidor nos assuntos ligados a segurança do trabalho e preservação dos bens da instituição e/ ou da unidade de exercício, bem como o cuidado demonstrado na conservação dos instrumentos e equipamentos de trabalho.		
8-RELACIONAMENTO/ COLEGUISMO/ GRAU DE COOPERAÇÃO/ RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO Considere a capacidade de trabalhar em harmonia com os companheiros e o tratamento dispensado aos que fazem ou não parte de seu grupo de trabalho, e a disponibilidade em prestar colaboração tendo em vista necessidade da Unidade, do trabalho em si e do grupo com o qual colabora e ainda o tratamento para com o público externo.		
9- ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE Considere o comparecimento diário ao trabalho, bem como a permanência no local de trabalho, o cumprimento do horário e as faltas.		
TOTAL DA SOMA DE PONTOS		

Fonte: dados da pesquisa – Formulário de Avaliação de Desempenho.

Na avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, nove fatores são levados em consideração e para cada um deles deve ser atribuída pela chefia do servidor nota de zero a dez pontos.

#### 4.4. Resultados empíricos

Antes que a pesquisa de campo com levantamento de dados empíricos fosse iniciada de fato, houve adoção de fase piloto para fins de verificação da aplicabilidade do roteiro do questionário elaborado: se estava inteligível, se estava adequado para suportar o objetivo final, se seu *link* estava corretamente disponível, dentre outros aspectos. A própria adaptação do roteiro semi-estruturado em questionário digital, pôde ser validada nesta fase.

Para participar da fase piloto, foram selecionados três servidores técnicos-administrativos lotados no Campus da UFRRJ em Seropédica, também por amostragem intencional (VERGARA, 2015), para os quais o link do formulário de pesquisa foi disponibilizado por aplicativo de mensagens, que testaram o formulário e realizaram indicações de melhoria quanto à clareza de algumas informações e termos e quanto à nitidez das imagens utilizadas. O pesquisador e os participantes da fase piloto trocaram *feedbacks* antes, durante e depois do preenchimento das respostas no formulário.

Após a fase piloto, a pesquisa se iniciou convidando os servidores técnicos-administrativos lotados em Três Rios a participarem. Dos 25 servidores com este perfil, o pesquisador conseguiu contato com 24 deles. Ao final, houve 20 participantes na pesquisa. Esta fase de coleta de dados ocorreu entre os dias 08/10/2020 e 30/10/2020, sem que o tempo de duração de cada participação fosse mensurado.

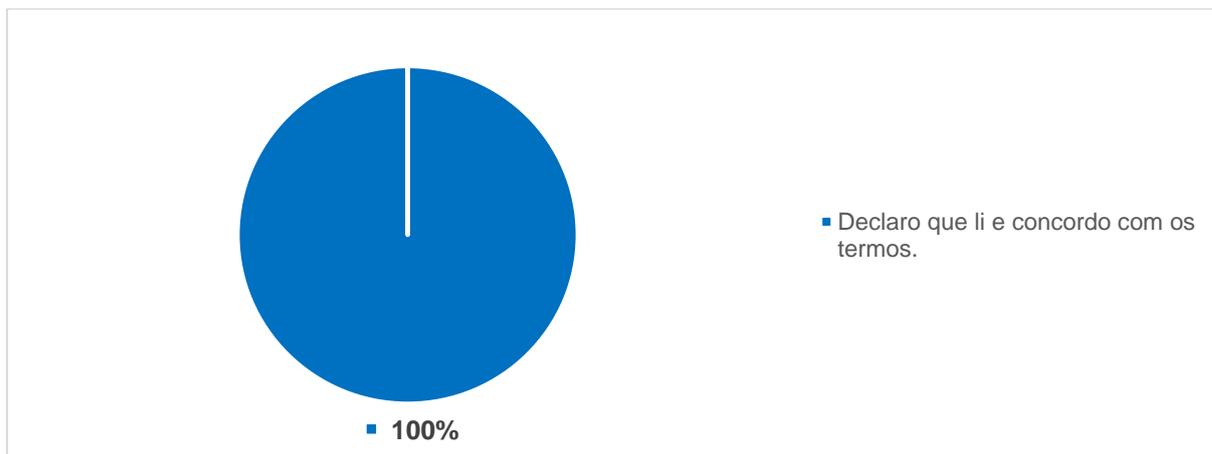
Os contatos realizados com os participantes se deram por meio telefônico, mensagens de texto e mensagens de voz, pelos quais as dúvidas foram sendo dirimidas conforme a necessidade. O *link* do Google Formulários para participação na pesquisa foi disponibilizado por aplicativo de mensagens e as respostas recebidas pelo pesquisador em sítio específico da ferramenta utilizada.

O formulário de pesquisa foi dividido em cinco blocos: o primeiro para concordância do termo de consentimento livre e esclarecido; e os demais para resposta das questões relativas ao perfil do participante, à percepção dos participantes sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional, à percepção dos participantes sobre o formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional e às sugestões do participante para melhoria da avaliação de desempenho para progressão funcional. Nas questões objetivas, todas as opções disponíveis serão demonstradas a seguir, mesmo as que não tiveram optantes.

#### 4.4.1. Termo de consentimento livre e esclarecido

Após a apresentação da pesquisa, foi disponibilizado no formulário o termo de consentimento livre e esclarecido, de assinalação obrigatória para os servidores que se dispuseram a participar.

**Gráfico 4** – Após ter acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido, eu:



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Todos os servidores participantes da pesquisa declararam que leram e concordaram com os termos para participação. Com isso, foram direcionados às perguntas relativas à definição do perfil dos participantes.

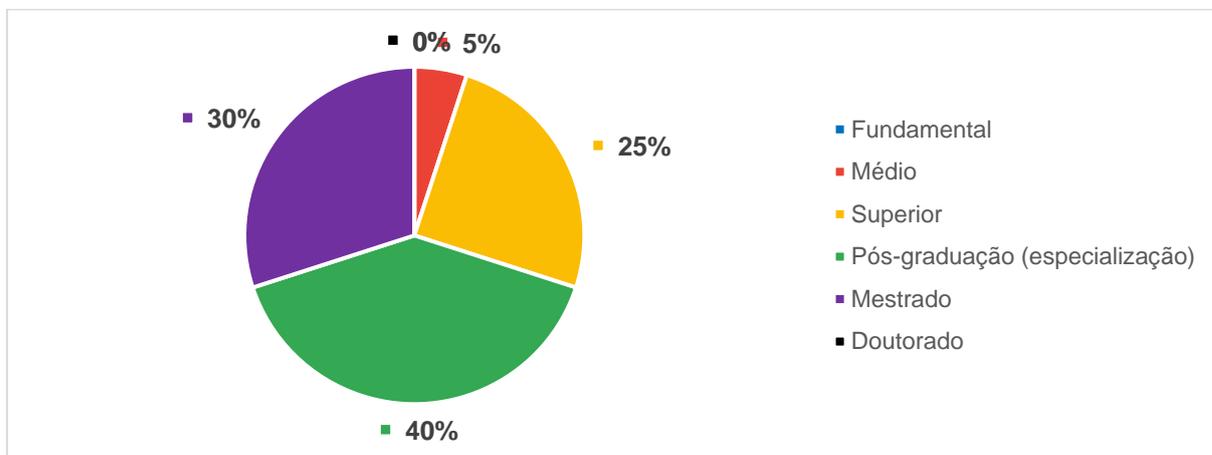
#### 4.4.2. Perfil dos participantes

O bloco de perguntas sobre o perfil dos participantes teve como objetivo caracterizar os servidores técnicos-administrativos que se disponibilizaram a participar quanto à formação, nível de classificação do cargo, tempo de vínculo com a UFRRJ, ocupação de cargo de chefia e participação em avaliações de desempenho. Ele foi composto de questões exclusivamente objetivas, nas quais os servidores marcaram a opção que mais se enquadrava em seu perfil.

Considerando as opções mais assinaladas em cada uma das perguntas, o perfil médio dos participantes é composto por servidores com formação de pós-graduação a nível de especialização ou mestrado, ocupantes de cargos de nível de classificação “D”, que trabalham há menos de 10 anos na UFRRJ e que nunca ocuparam função de chefia e nem participaram da

avaliação de desempenho de outros servidores, como os resultados expressados nos gráficos a seguir.

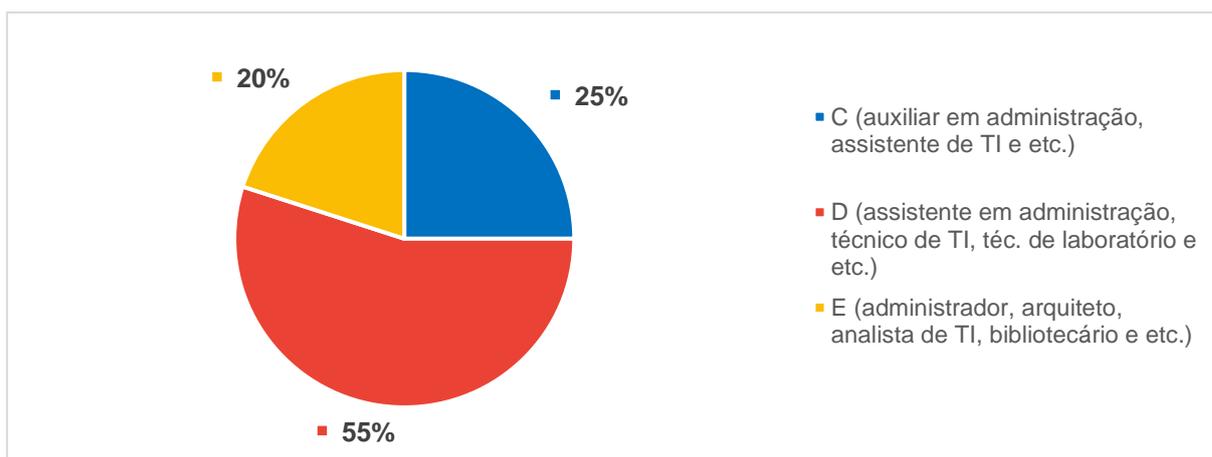
**Gráfico 5 – Qual o nível da sua formação?**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Somente 5% dos servidores técnicos-administrativos do Campus de Três Rios não possuem ao menos o ensino superior completo. A maioria deles possui pós-graduação ou a nível de especialização, ou a nível de mestrado. Não houve registros de servidores somente com ensino fundamental ou com doutorado. A seguir está o perfil dos técnicos quanto à classificação do cargo.

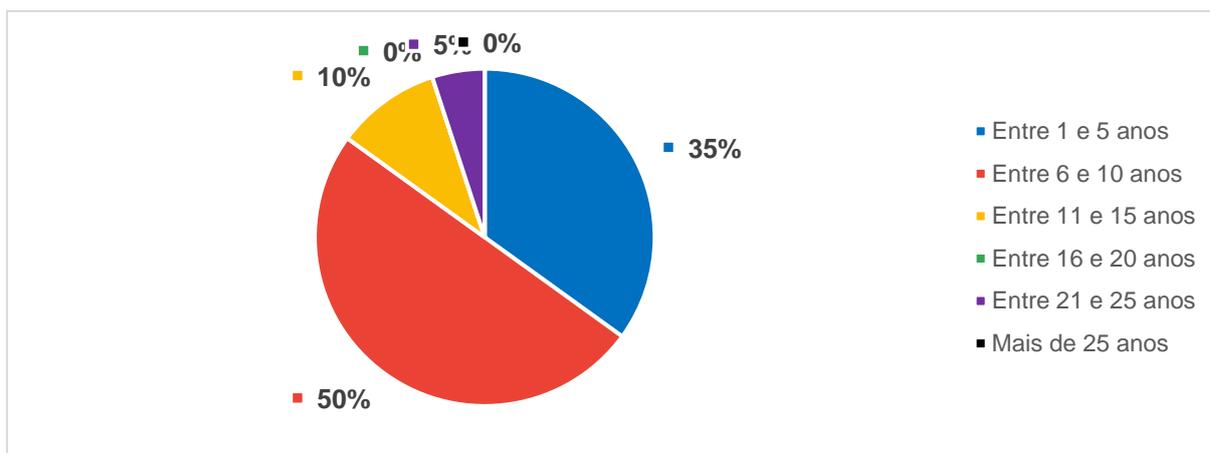
**Gráfico 6 – Qual o nível de classificação do seu cargo na UFRRJ?**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Mais da metade dos participantes da pesquisa indicaram ocupar cargos de nível de classificação “D”, enquanto cargos de classificação “C” e “E” somaram os 45% restantes. Os respondentes indicaram a faixa de tempo que estão na UFRRJ conforme o gráfico 7.

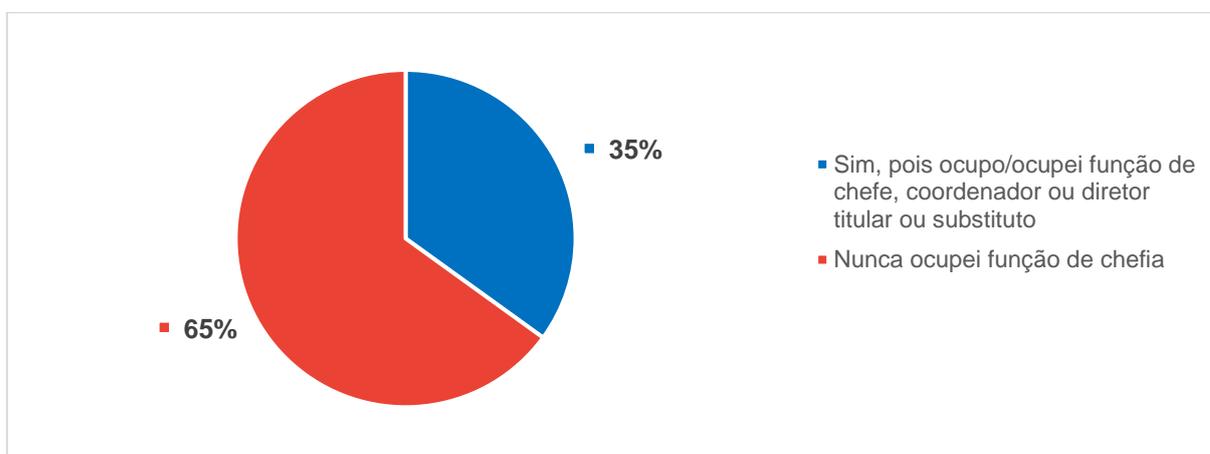
**Gráfico 7 – Há quantos anos trabalha na UFRRJ?**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Conforme o gráfico, 85% dos servidores lotados no Campus de Três Rios possuem 10 anos ou menos como servidores da universidade, sendo que não houve ninguém que tenha indicado estar há mais de 25 anos. Ao serem perguntados sobre a ocupação ou não de funções de chefia, os participantes responderam conforme segue.

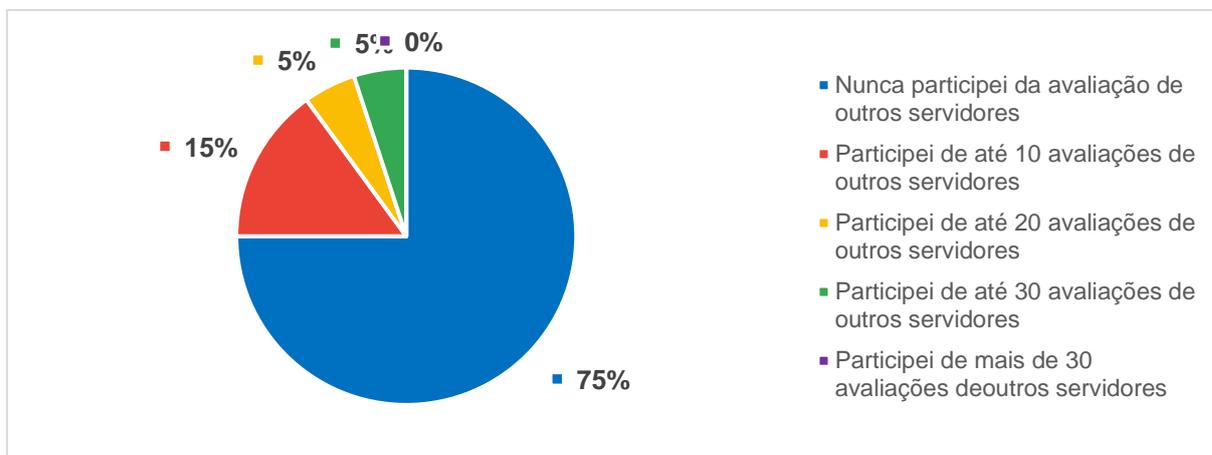
**Gráfico 8 – Já ocupou alguma função de chefia na UFRRJ?**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

A maioria dos respondentes (65%) indicou nunca ter ocupado função de chefia, apesar de um número expressivo (35%) ter indicado que ocupa ou já ocupou alguma função de chefia titular ou substituta. Com isso, foi possível verificar a participação ou não dos técnicos na avaliação de outros servidores.

**Gráfico 9** – De quantas avaliações de desempenho de outros servidores você já participou, seja como chefe, seja ajudando na avaliação de outras pessoas?



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Foram relativamente poucos servidores dentre os que participaram da pesquisa que já participaram da avaliação de desempenho de outros colegas, uma vez que 75% assinalou nunca ter participado.

Delineado o perfil dos participantes, a pesquisa buscou captar a percepção deles sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional.

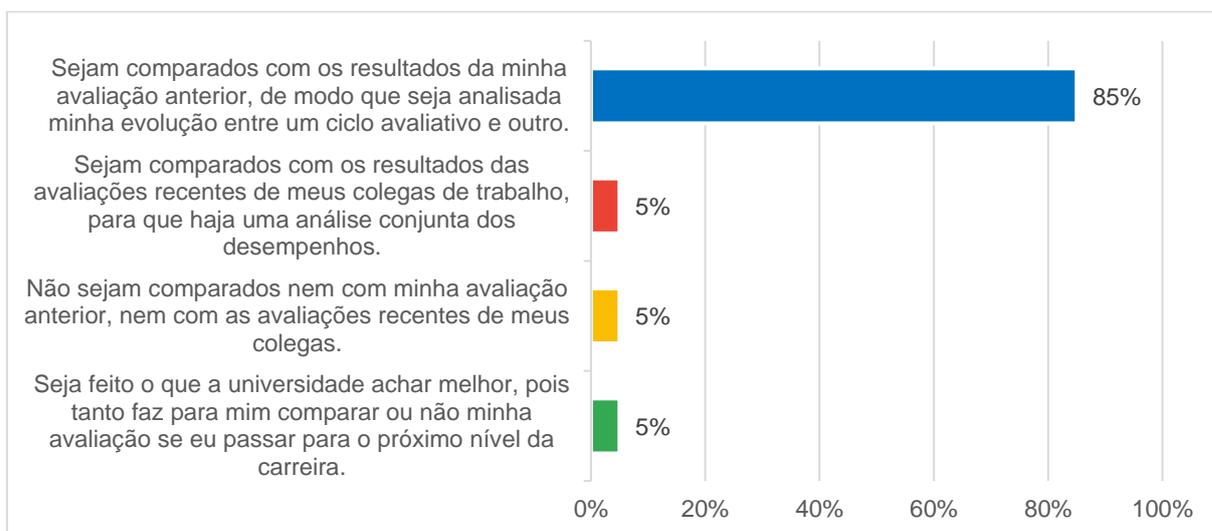
#### **4.4.3. Percepção dos participantes sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional**

Este bloco envolveu a análise do respondente sobre quais das opções mais se aproximam de sua opinião sobre determinadas sentenças. Desta forma, foi possível colher percepções sobre a comparação de resultados da avaliação, a fidelidade da avaliação, os tipos de critério utilizados, a expectativa da universidade sobre o trabalho, a equidade na avaliação, a influência de aspectos organizacionais no desempenho, os *feedbacks* a partir da avaliação, o suporte dado pela instituição, o grau de conhecimento sobre os procedimentos, as deficiências nos procedimentos atuais e sugestões para melhoria deles. Ele foi composto por questões objetivas e discursivas nas quais os participantes puderam se expressar da forma mais alinhada possível de suas opiniões.

Considerando as indicações mais recorrentes, a percepção média dos participantes sobre os procedimentos avaliativos é que os resultados da avaliação de determinado servidor sejam

comparados com uma avaliação anterior dele, que os resultados da avaliação expressam o desempenho real, que é preferível ser avaliado por critérios que englobem aspectos subjetivos e objetivos, que os resultados e metas esperados são comunicados, que em alguns casos servidores são beneficiados ou prejudicados na avaliação, que não são considerados aspectos não descritos no formulário na avaliação, que os servidores se sentiriam bem em receber *feedbacks* das chefias e que o grau de conhecimento dos procedimentos é mediano, assim como os gráficos a seguir apontam.

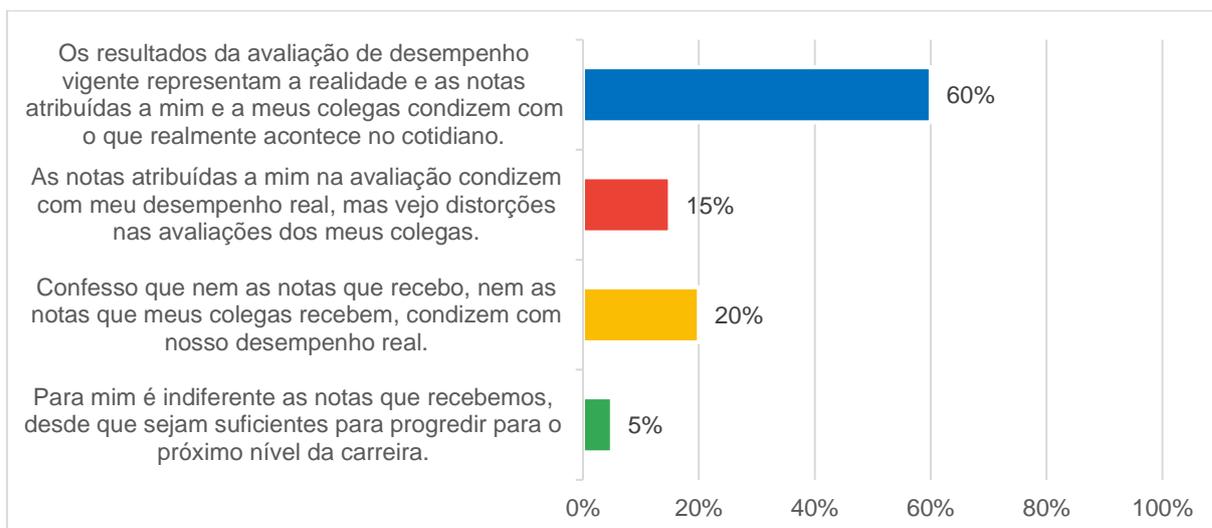
**Gráfico 10** – Quanto aos resultados da minha avaliação de progressão mais recente, eu prefiro que...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

A grande maioria dos participantes apontou que prefere que os resultados da avaliação de progressão mais recente sejam comparados com os resultados da avaliação anterior para que seja analisada a evolução entre um ciclo e outro. É importante destacar que tal comparação não faz parte dos procedimentos avaliativos vigentes, ou seja, não há procedimento formalizado e incentivado para tal ato. O próximo gráfico expressa a opinião dos servidores quanto à fidelidade da avaliação.

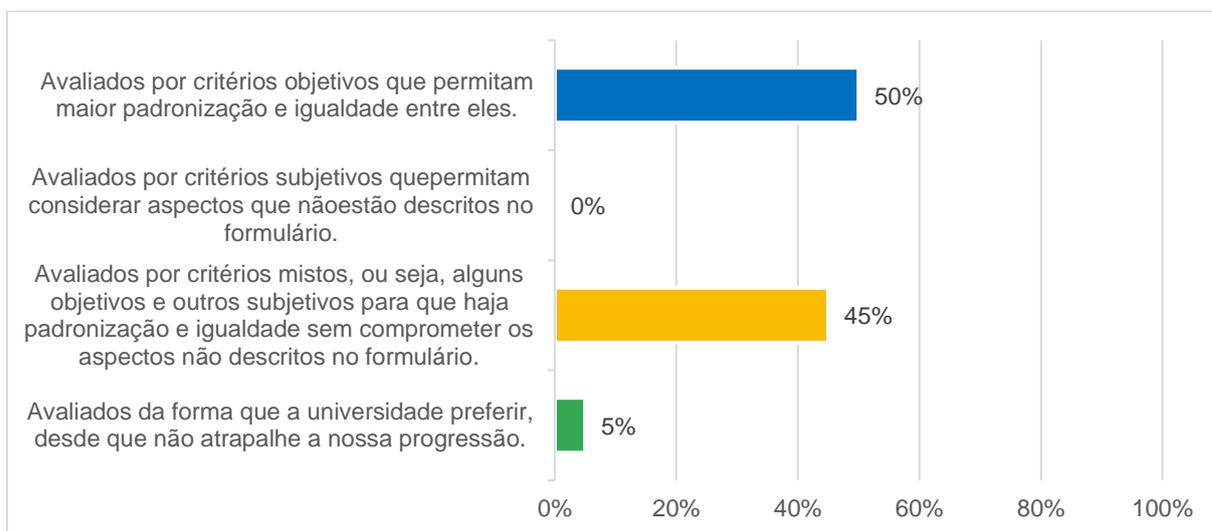
**Gráfico 11** – Quanto à fidelidade da avaliação de progressão, eu acredito que...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Dos técnicos, 60% acreditam que as notas atribuídas aos servidores correspondem com o seu desempenho real. Porém, há de se ressaltar que 15% acreditam que as notas dos colegas são distorcidas e que 20% confessam que nem as deles, nem as dos colegas condizem com o desempenho real. Sobre os tipos de critérios a serem adotados, os participantes responderam o que segue.

**Gráfico 12** – Quanto ao tipo de critério usado na avaliação de progressão, prefiro que os servidores sejam...

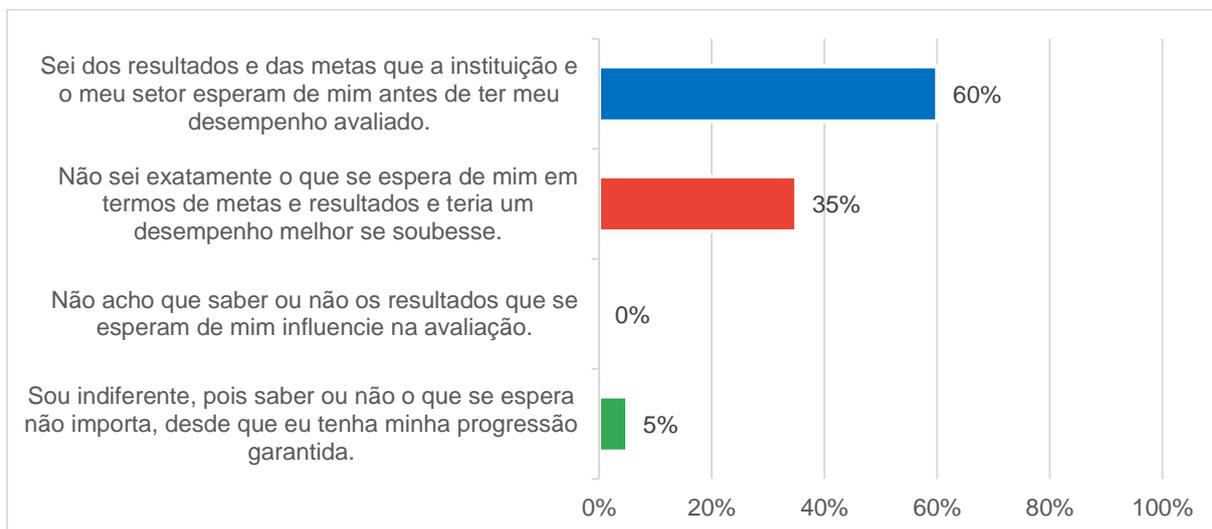


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Apesar de 45% dos servidores terem indicado a preferência pela adoção de critérios avaliativos mistos, ou seja, que considerem aspectos objetivos e subjetivos, 50% preferem ser avaliados por critérios exclusivamente objetivos. Ressalta-se que nenhum respondente indicou preferência pela adoção de critérios exclusivamente subjetivos. Atualmente a avaliação

utilizada possui critérios mistos. A seguir está a opinião dos servidores quanto à expectativa sobre seus trabalhos.

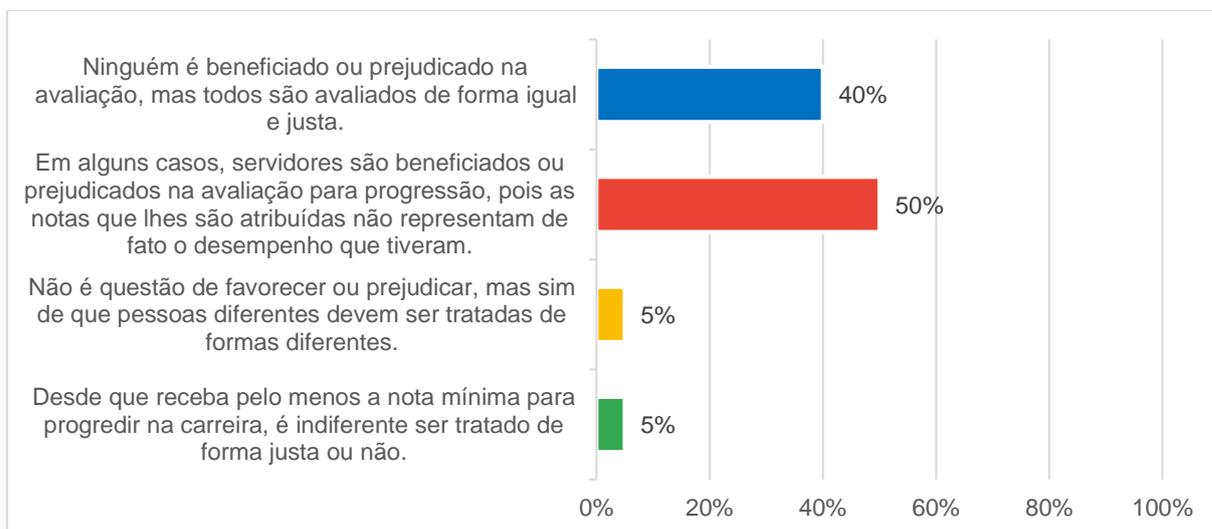
**Gráfico 13** – Quanto às expectativas da universidade sobre meu trabalho,...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Mesmo que 60% dos servidores indiquem saber das metas da instituição e do setor, 35% apontaram que não sabem exatamente o que se espera de si e que teriam desempenhos melhores se souberem. Em geral, as metas institucionais não são desdobradas em metas setoriais e ambas não são difundidas. Não houve nenhuma indicação de que o fato de saber ou não dos resultados que se espera não influencia na avaliação, o que significa que a grande maioria acredita que saber o que se espera influencia no desempenho. As opiniões acerca da equidade na avaliação estão abaixo.

**Gráfico 14** – Quanto à equidade na avaliação de progressão, vejo que...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Na ordem de 50% dos respondentes acreditam que servidores são beneficiados ou prejudicados na avaliação uma vez que as notas atribuídas não representam o desempenho real. Outra parcela, de 40%, entende que todos são tratados de forma igual e justa em suas avaliações. A seguir estão as percepções sobre a influência de aspectos organizacionais sobre o desempenho dos servidores.

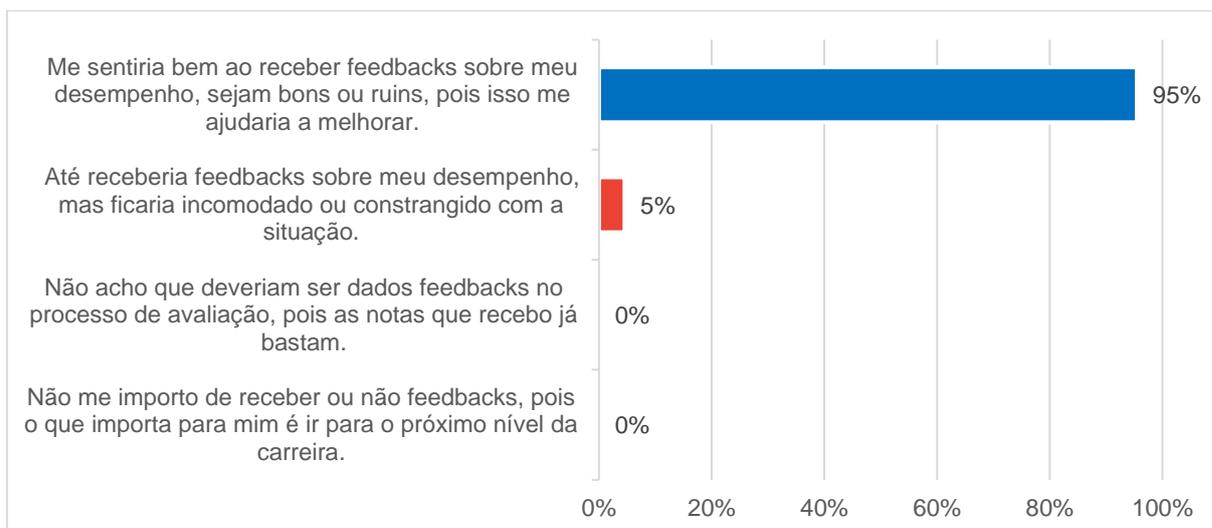
**Gráfico 15** – Quanto à influência de aspectos da organização sobre o desempenho dos servidores, percebo que...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Alguns servidores entendem que o contexto organizacional e as condições de trabalho são levadas em consideração na avaliação, mas 60% apontaram que não são considerados critérios que não estejam no formulário, mesmo influenciando no desempenho. Nenhum participante apontou que aspectos organizacionais são considerados somente para alguns servidores, demonstrando que neste ponto há igualdade de tratamento. Quanto a receber retorno da chefia sobre o desempenho, segue a opinião dos servidores.

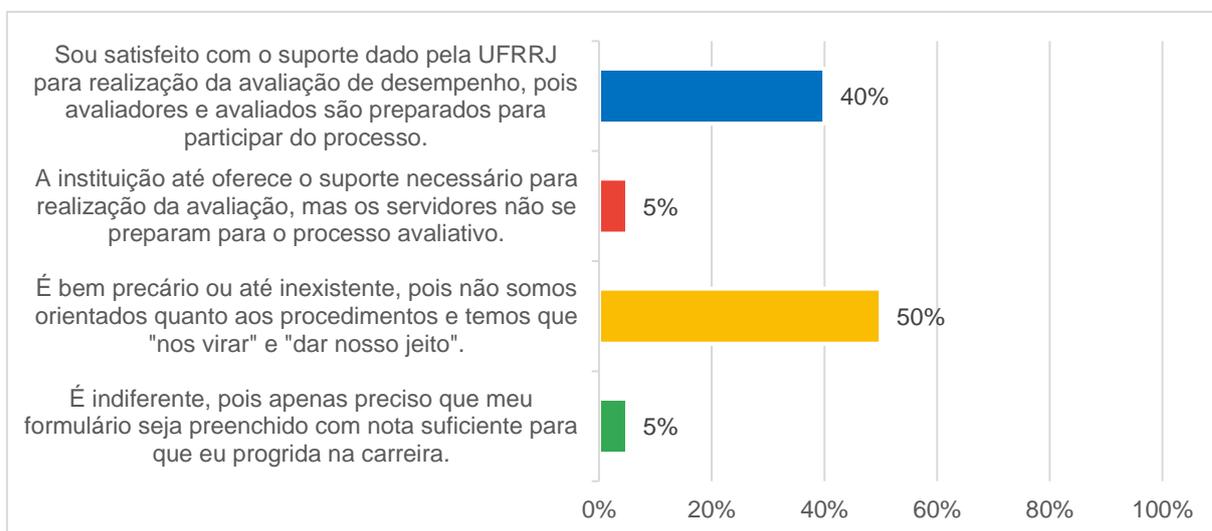
**Gráfico 16** – Quanto a ter algum retorno da chefia sobre meu desempenho,...



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Todos os participantes receberiam *feedbacks* da chefia, sendo que 95% se sentiriam bem e 5% ficariam constrangidos. Fornecer *feedbacks* não compõe o procedimento avaliativo vigente. O gráfico 17 demonstra a opinião dos servidores sobre o suporte dado pela UFRRJ na realização das avaliações.

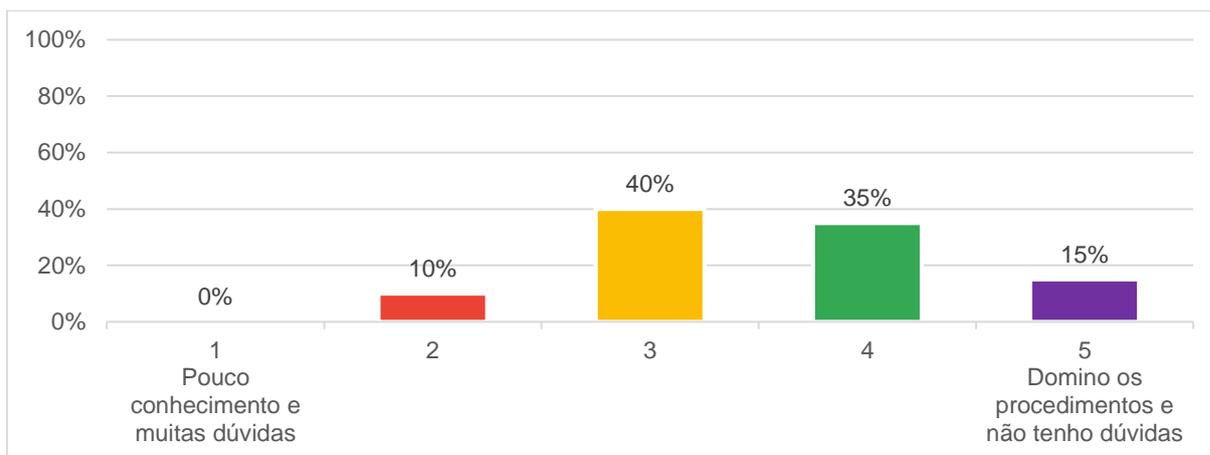
**Gráfico 17** – Quanto ao suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de progressão funcional,



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

A pesquisa aponta que 50% dos servidores consideram o suporte dado pela instituição precário ou inexistente, apesar de 40% indicarem que são satisfeitos. Os servidores também avaliaram seu conhecimento sobre os procedimentos avaliativos.

**Gráfico 18** – Qual é o seu grau de conhecimento dos procedimentos de avaliação para progressão?



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Nenhum participante atribuiu nota 1 (a mais baixa disponibilizada entre as opções) ao seu grau de conhecimento sobre a avaliação, mas 40% atribuiu nota 3 e 35% nota 4, demonstrando um conhecimento de mediano a bom dos procedimentos avaliativos. Outros 15% consideram que dominam os procedimentos e não possuem dúvidas, enquanto 10% consideram seu grau de conhecimento nota 2.

Além das questões com opções de respostas preestabelecidas e objetivas, houve aquelas de resposta livre e discursiva sobre três temas: saber com antecedência como será avaliado, deficiências nos procedimentos avaliativos e sugestões de melhoria para os procedimentos. Os principais apontamentos realizados pelos participantes neste bloco de perguntas sobre esses temas virão a seguir em transcrição integral, podendo inclusive conter erros de grafia e concordância, bem como uso de linguagem coloquial, cometidos pelos respondentes.

- Você gostaria de saber de forma mais aprofundada e com antecedência como será avaliado para que possa adequar seu desempenho aos critérios de avaliação? Por quê?

As opiniões acerca da preferência em saber ou não como serão avaliados se resumem nas falas indicadas a seguir:

- a) Sim. Faz-se necessário compreender melhor os fatores a serem avaliados e esperados do servidor, para um melhor desempenho das atividades de trabalho (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).
- b) Só se mudar a forma de avaliar. Porque, na minha experiência, me parece um processo mecânico, sem muito estímulo, sem diálogo, quase um cumprimento de obrigações burocráticas. Sempre fui bem avaliada, desde a Ufff. (Vim redistribuída).

Não percebo no Itr interesse em formar grupo de trabalhos com valores culturais para a organização. É tudo muito solto, então, no meu entendimento, o compromisso pessoal vira uma qualidade individual, mérito próprio e não de habilidade de liderança para extrair o melhor da gente. Há alguns anos atrás eu deliberadamente faltei uns três dias ou mais, direto sem razão alguma p ver se acontecia algo e o chefe nem notou!!! Rs... Hj estou mais focada em mim e contribuo na forma q posso, de coração! (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).

c) Sim, para ficar melhor preparado. Porém, por outro lado eu poderia enviar a avaliação, me preparando somente para aquele momento, e depois relaxar de novo (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

d) Não. Pois o Servidor deve cumprir suas funções independente de julgamento de avaliação (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 13, 2020).

e) Não, pois o bom desempenho deve partir do servidor e não o servidor se adequar para um formulário (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 18, 2020).

Em geral, os participantes acreditam que saber o que se espera de si os permitiria ter um desempenho melhor, desde que o processo de avaliação fosse mudado e envolvesse mais diálogo, envolvimento maior das lideranças, apesar daqueles que entendem que o servidor deve ter um bom desempenho independentemente disso.

- Quais são as principais deficiências nos procedimentos de avaliação de desempenho para progressão funcional?

As opiniões acerca das deficiências nos procedimentos avaliativos se resumem nas falas indicadas a seguir:

a) Não possuir critérios subjetivos que levem em conta toda a estrutura física e psicológica do ambiente de trabalho do servidor. E os chefes não possuem orientação para fazer a avaliação, muitos avaliam sem nem conversarem com o servidor no momento da avaliação e não dão feedback depois ao servidor do porquê lhe atribuiu aquela nota. As avaliações não são levadas em consideração no momento de designação de cargos de chefia. E acredito que muitas avaliações que possam vir a prejudicar o servidor são evitadas pelos chefes para não se comprometerem (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).

b) A avaliação é feita na visão de uma só pessoa, o chefe imediato. Isso pode fazer a avaliação ser injusta e acabar desviando a finalidade da mesma (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).

c) Falta de opção para expor mais informações a respeito do trabalho realizado pelo servidor e relação interpessoal (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).

- d) Sem diálogo pre e pós avaliação. Sem estímulos de integração para alcançarmos o resultado em conjunto, sem feedback algum. Recentemente mudei de setor e a habilidade de liderança do meu atual chefe me surpreendeu, objetividade ao falar o q espera de mim, interesse em ouvir, capacidade de elogiar em público, liberdade com responsabilidade, etc. Estou satisfeita, já me sinto avaliada sem a burocracia necessária para progressão! (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).
- e) A cultura de “não punição” de pessoas com desempenho ruim, e aprovação quase automática de todos os servidores (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).
- f) A Chefia não encontra o formulário a ser preenchido. Formulário enviado com atraso gera prejuízo financeiro (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).
- g) Todos que eu vi receberam nota máxima ou quase máxima em todos os itens. E tem gente que nem vai trabalhar todos os dias da semana, mesmo tendo que cumprir 40 horas semanais. Ou seja, tem coisa errada na avaliação e nos servidores que não tem compromisso com a UFRRJ (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

As principais deficiências apontadas pelos respondentes são a desconsideração do contexto organizacional, desorientação dos avaliadores, ausência de processos de *feedback*, inutilidade da avaliação de desempenho para decisões de nomeação, centralização da avaliação somente na figura do chefe, não ter espaços abertos para expor outras informações sobre o trabalho e o servidor, não haver estímulos para um melhor desempenho, a leniência das chefias com as pessoas de baixo desempenho, aprovação automática dos servidores, atrasos na realização da avaliação, atribuição de nota máxima a todos, entre outras.

- Que sugestões possui para melhoria dos procedimentos de avaliação para progressão?

As sugestões de melhoria para os procedimentos avaliativos se resumem nas falas indicadas a seguir:

- a) Que levassem em conta toda a estrutura e o ambiente organizacional do servidor avaliado, que utilizassem essa avaliação para designação de cargos de direção e chefia, que os chefes façam algum curso voltado para a avaliação de sua equipe, que eles sejam orientados nesta parte de gestão de pessoas como por exemplo dar o feedback da avaliação ao avaliado, e fazer reuniões periódicas com sua equipe de trabalho para tratar de assuntos que impactam na avaliação (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).
- b) Um mesmo servidor poderia ser avaliado por mais pessoas (colegas na mesma linha hierárquica e/ou outros chefes superiores) e os critérios de avaliação poderiam ser mais específicos e menos abrangentes, mesmo que tivessem mais critérios para responder (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).

- c) Possibilitar mencionar mais informações a respeito do comportamento, qualidades e/ou deficiências do mesmo tanto de relacionamentos, quanto no desenvolvimento do trabalho (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).
- d) Lideranças aprenderem a dialogar, integrar as pessoas, conversar item por item da avaliação e pontuar explicando e ouvindo o outro, não só entregar a folha cheia de 10 e a gente assinar q concorda pq foi tudo 10!!! Rs (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).
- e) Utilizar algum framework já validada no mercado, com objetivos, métricas e resultados bem definidos. Assim seria mais fácil mostrar evolução, melhorias e deficiências nos trabalhos de cada servidor, de cada setor e da universidade como um todo (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).
- f) Deveriam dar um treinamento para melhor desempenho das funções (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020).

Dentre as sugestões dos servidores, destacam-se: considerar o ambiente organizacional na avaliação, utilizá-la para nomeações de chefias, treinamento dos avaliadores, orientação quando ao fornecimento de *feedbacks*, implantar reuniões periódicas com as equipes para tratar do desempenho, realizar a avaliação por comissão ou considerando a opinião de colegas, critérios avaliativos mais objetivos, perguntas e espaços abertos para escrita no formulário, avaliação conjunta com o servidor, adotar modelos de avaliação já validados no mercado, ter métricas bem definidas, etc.

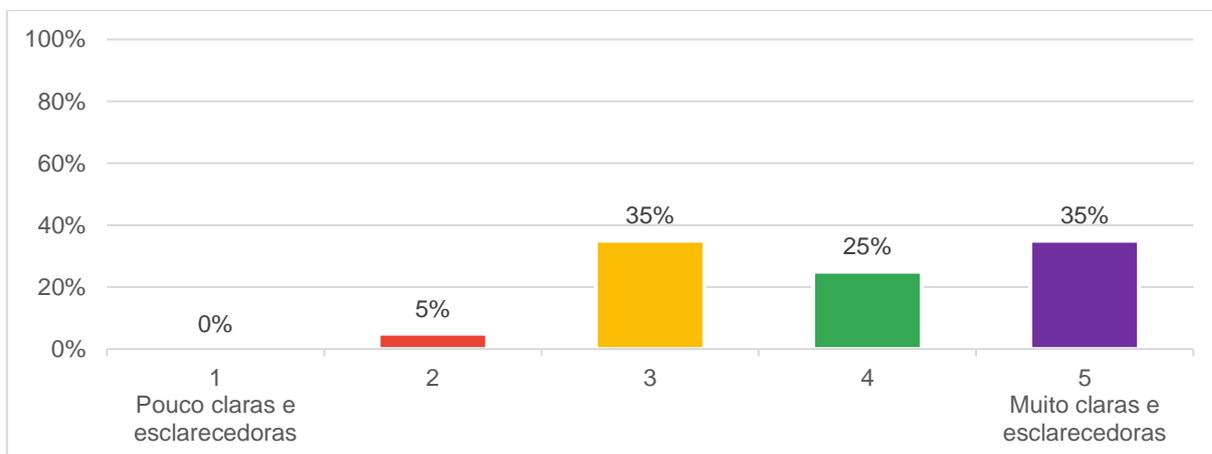
#### **4.4.4. Percepção dos participantes sobre o formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional**

O presente bloco de perguntas envolveu o julgamento do participante sobre quais opiniões mais se expressam sua sinceridade sobre o formulário atual de avaliação. Assim, a pesquisa colheu opiniões quanto à clareza das informações e dos critérios nele contidos, às principais deficiências do formulário e às sugestões de melhoria. Abrangeu perguntas objetivas e discursivas nas quais os respondentes se expressaram com a maior sinceridade que julgaram poder.

Considerando as respostas mais indicadas, a percepção média dos respondentes sobre o formulário de avaliação é de que as informações do formulário vigente são razoavelmente claras, a maioria dos critérios usados é bem descrito e que se a aplicação de treinamentos periódicos aos servidores sobre a avaliação de progressão, assim como o envio de cartilha

explicativa, contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário, tal como os gráficos que se seguem demonstram.

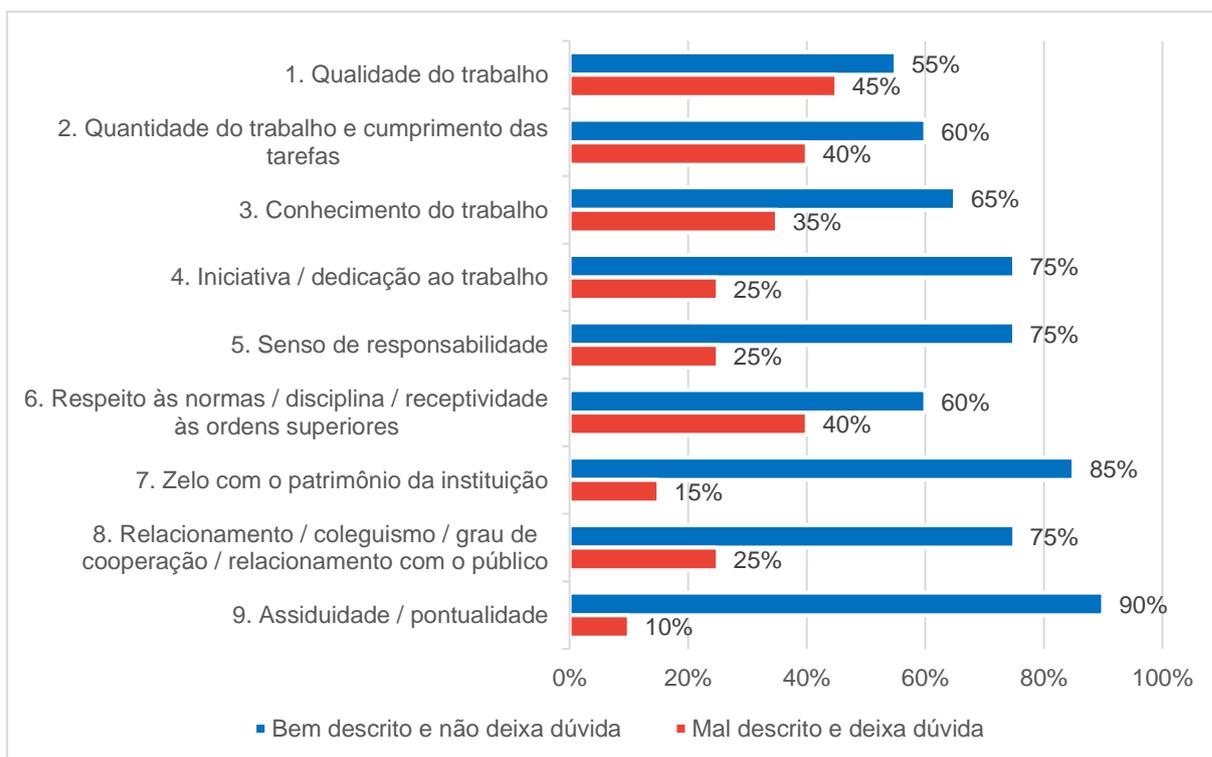
**Gráfico 19** – O quão claras e esclarecedoras são as informações do formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional? Que nota atribui à clareza das informações?



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Mais de 90% dos participantes atribuiu notas iguais ou superiores a 3, indicando que consideram a clareza das informações ao menos mediana e razoável. Nenhum participante atribuiu nota 1 (a mais baixa disponibilizada entre as opções) e 5% consideram o grau de clareza nota 2.

**Gráfico 20** – Dos 9 critérios adotados, quais são descritos de forma clara, sem gerar dúvidas ou interpretações divergentes, e quais possuem descrição insuficiente e duvidosa?



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Dos 9 critérios envolvidos pela avaliação de desempenho para progressão funcional vigente, todos foram considerados pela maioria dos servidores como bem descritos e que não deixam dúvidas, quanto à forma que estão apresentados no formulário. O destaque negativo é para os critérios “qualidade do trabalho”, “quantidade do trabalho e cumprimento das tarefas”, “conhecimento do trabalho” e “respeito às normas / disciplina / receptividade às ordens superiores”, que foram considerados por pelo menos 35% dos participantes como mal descritos e que deixam dúvidas da forma com a qual são apresentados no formulário.

Este bloco também contemplou perguntas discursivas sobre os temas: deficiências no formulário de avaliação e sugestões de melhoria para o formulário. Abaixo serão expostas as em transcrição integral as principais respostas fornecidas pelos participantes sobre esses temas, podendo então conter erros de grafia e concordância, bem como uso de linguagem coloquial, cometidos pelos respondentes.

- Quais são as principais deficiências que você observa no formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional?

As deficiências apontadas quanto ao formulário vigente se resumem nas falas indicadas a seguir:

- a) Muito engessado e sem espaço para observações extras do avaliador (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).
- b) Dois ou mais critérios são considerados juntos e não separados (ex. respeito as normas, disciplina e receptividade as normas superiores; grau de cooperação e relacionamento com o público) (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).
- c) Algumas questões não muito claras, e ausência de campo para manifestação expressa sobre demais informações e características do servidor (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).
- d) Não há opção de autoavaliação, avaliação das condições oferecidas pelo setor para executar a atividade, nem pontuarmos tb a chefia (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).
- e) Falta de critérios objetivos e que se possa medir (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020).
- f) Alguns pontos necessitam de melhor detalhamento (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).
- g) Subjetividade, poucos itens a serem avaliados. Nenhuma forma de comparar com os resultados anteriores, mostrando se ele teve melhoria ou piora de uma avaliação para a outra (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

h) Melhorar os critérios adotados, conscientização do servidor quanto sua avaliação e resultados há apresentar (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).

As deficiências mais indicadas pelos participantes são a ausência de espaço para observações extras, critérios aglutinados que poderiam ser separados, falta de clareza nas questões, inexistência de autoavaliação, ausência de avaliação das condições de trabalho do servidor, inexistência de avaliação das chefias pelos servidores, ausência de critérios objetivos, falta de detalhamento, subjetividade na avaliação, não comparação do resultado atual com anteriores, entre outras.

• Que sugestões possui para melhoria do formulário de avaliação para progressão?

Dentre as sugestões de melhoria para o formulário vigente fornecidas, as falas seguintes falas se destacam:

a) Para cada pergunta deveria ter espaço para que o avaliador coloque outras observações e que cada item tenha subitens com grau de avaliação. por exemplo: no item assiduidade/ pontualidade deveria ter subitens que também contemplassem o grau de atribuição à falta, cumprimento do horário, produtividade, etc. pois as vezes o servidor não cumpre a carga horária fielmente todos os dias mas cumpre o trabalho, sendo produtivo e etc. (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).

b) Separar os critérios de avaliação de forma que avaliem cada competência específica e separadamente (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).

c) Possibilitar, ao avaliador se manifestar, apresentando mais informações e características do servidor que não estão questionadas/apresentadas no formulário (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).

d) Q seja feita em conjunto, que tenha espaço para o funcionário tb se manifestar sobre o que não fluiu. Q escreva exemplos de situações avaliadas, se possível. Que explique pq ganhou 10 tb, e não seja um dez só p não ter problema lá na frente, mesmo q tenhamos direito de questionar via processo ou não no caso de nota baixa. Ou seja, exercitar o diálogo, a democracia de forma prática, favorecendo o amadurecimento de todos (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).

e) Clareza e objetividade (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020).

f) Acho que o formulário atende. O uso/preenchimento do formulário que pode vir a ser equivocado (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).

g) Cada setor é diferente, logo cada avaliação deveria ser mais adequada a cada setor (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

h) Melhoria nas questões do formulário. Desenvolver o servidor para uma melhor avaliação, entender melhor a função e trabalho desenvolvido e no que estará sendo avaliado (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).

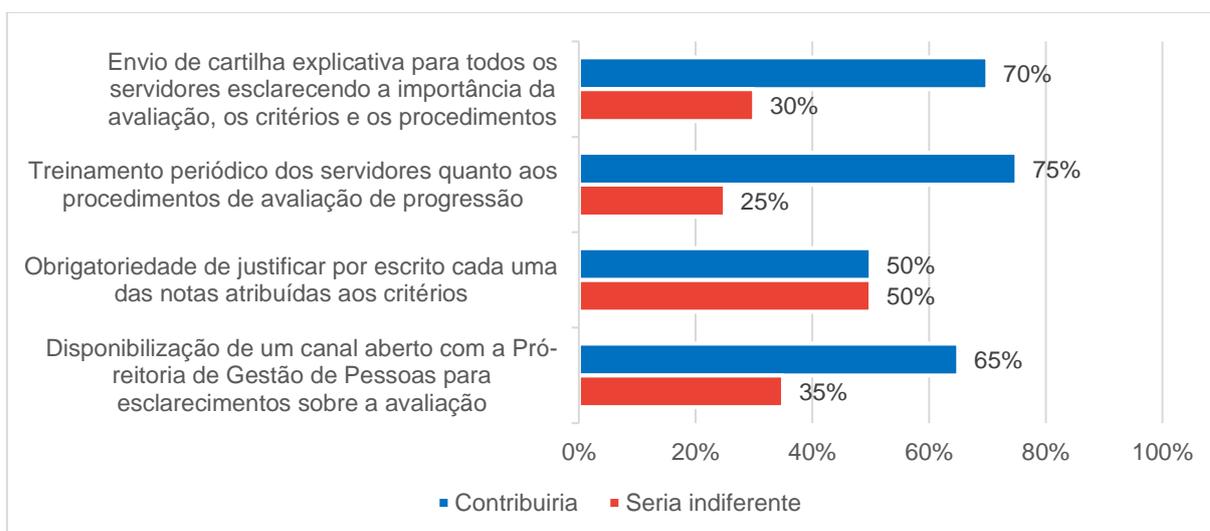
As principais sugestões dos técnicos para melhoria do formulário foram sobre ter campo de observações em cada critério, possuir subitens que suportassem a nota do item principal, separar os critérios que estão descritos juntos, permitir que o avaliador descreva características do servidor não contempladas no formulário, que seja preenchido em conjunto, que o servidor possa se manifestar formalmente sobre suas indagações, que as notas sejam justificadas, incentivar o diálogo entre os participantes, possuir critérios mais objetivos e claros, adequação da avaliação de acordo com o setor respondente, reformular as questões do formulário, treinar o servidor avaliado para que se desenvolva, etc.

#### 4.4.5. Sugestões do participante para melhoria da avaliação de desempenho para progressão funcional

Por fim, o último bloco foi exclusivamente para colher outras sugestões de melhoria para a avaliação de desempenho de progressão. Portanto, foi aberto espaço para que os participantes indicassem ações de como a UFRRJ poderia melhorar a avaliação de desempenho para progressão funcional.

As indicações mais recorrentes sugeriram que fosse elaborada e enviada cartilha explicativa para todos os servidores, além de que fossem aplicados treinamentos periódicos, assim como o gráfico 21 demonstra.

**Gráfico 21** – Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão?



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Foram 4 sugestões de ações preestabelecidas, sendo todas indicadas por ao menos 50% dos respondentes como úteis à melhoria dos procedimentos avaliativos e do preenchimento do formulário. As que mais se destacaram, sendo indicadas por 70% ou mais dos participantes, foram o “envio de cartilha explicativa para todos os servidores esclarecendo a importância da avaliação, os critérios e os procedimentos” e o “treinamento periódico dos servidores quanto aos procedimentos de avaliação de progressão”.

A pesquisa foi finalizada com uma pergunta discursiva sobre outras sugestões para o aprimoramento da avaliação e comentários gerais. A seguir estão em transcrição integral respostas fornecidas pelos técnicos-administrativos, podendo então conter erros de grafia e concordância, bem como uso de linguagem coloquial, cometidos pelos respondentes.

- Que outras sugestões você possui para que a avaliação de desempenho para progressão funcional seja aprimorada? Que outros comentários possui sobre o tema?

Em resposta à pergunta acima, destacam-se os seguintes comentários e sugestões, expressados nas falas a seguir:

- a) Aplicação de critérios objetivos relativo ao trabalho desenvolvido (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 8, 2020).
- b) Como já dito acima, acho que o principal problema em torno do assunto avaliação é a cultura de não punição que acaba prevalecendo, levando gestores a avaliar com boas notas servidores que na verdade não desempenham bem seu papel (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).
- c) A avaliação de desempenho deveria ser realizada por uma comissão, pois o servidor fica muito suscetível a opinião de sua chefia imediata. Em caso de desacordo com a avaliação diretamente, não possui meios mínimos de rever sua avaliação. Uma vez que, continuará trabalhando com a mesma chefia (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).
- d) Expor no sistema (público interno) o nome dos servidores que serão avaliados no mês, para acompanhamento individual. Divulgar os nomes daqueles que tiveram os formulários enviados à chefia respectiva. Muitos servidores perdem o prazo de devolução do formulário, por desconhecimento deles e/ou chefia e têm prejuízo financeiro (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).
- e) Acredito que, apesar de claro o requerimento, muitas vezes nos esquecemos, na correria do trabalho de solicitar o formulário. Acredito que possa ser feito, pelo sistema, uma forma de aviso ao servidor ou à chefia imediata, da progressão. Não me recordo de ter recebido isso (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 15, 2020).

- f) A justificação da nota e o direito de revisão da mesma seria primordial para uma avaliação justa (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).
- g) Percebo que os avaliadores são indiferentes as avaliações, como já falado sempre dão nota máxima (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020).

Os comentários e sugestões de maior destaque nesta última pergunta se referiram à adoção de critérios objetivos, aos desajustes na atribuição de notas que não expressam a realidade, à realização da avaliação por uma comissão, à possibilidade de pedido de revisão da nota, à maior divulgação dos servidores que serão avaliados mensalmente para que o prazo não seja perdido ou melhor aviso de quem e quando será avaliado, à justificação das notas atribuídas e à indiferença dos avaliadores quanto aos procedimentos.

A partir dos dados coletados através da aplicação dos questionários, foi possível fazer sua análise utilizando a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011).

#### **4.5. Análise de conteúdo**

Foi realizada análise de conteúdo seguindo suas três etapas: (1) a de pré-análise, (2) a de exploração do material e codificação e, por fim, (3) a de categorização, tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011).

##### **4.5.1. Pré-análise**

A primeira fase da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) é a de pré-análise, na qual as informações obtidas nos dados primários e secundários são organizadas de forma a subsidiar as demais fases, além do estabelecimento do objetivo da análise (BARDIN, 2011). O documento selecionado foi o formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ, além dos dados obtidos com a aplicação do questionário com os servidores do Campus Três Rios. Esta etapa foi cumprida na apresentação da pesquisa documental e dos resultados empíricos anteriormente, na transcrição das respostas às perguntas abertas que foi realizada e na formulação do objetivo final da pesquisa.

#### 4.5.2. Codificação e categorização

O segundo polo da análise de conteúdo de Bardin (2011) se refere à exploração do material. É nela que os documentos e informações colhidos na pré-análise são tratados, enumerados e codificados (BARDIN, 2011). Inicialmente, foi estabelecida como unidade de registro o tema, de forma que as indicações e falas dos participantes fossem codificadas e categorizadas de acordo com os sentidos expressos para que posteriormente fossem comparadas com o referencial teórico. Ao analisar as respostas dos participantes às perguntas objetivas e discursivas, foram encontradas as 4 categorias a seguir:

- 1º) Suporte institucional, onde foram alocadas as informações referentes à quantidade e qualidade das ações institucionais e das lideranças de suporte à avaliação de desempenho;
- 2º) Preparo dos servidores, onde foram alocadas as informações referentes ao nível de preparo dos servidores avaliadores e avaliados;
- 3º) Procedimentos avaliativos, onde foram alocadas as informações referentes aos procedimentos avaliativos vigentes, formulário adotado e sugestões;
- 4º) Tratamento dos resultados, onde foram alocadas informações referentes ao tratamento dado aos resultados da avaliação, ao que se faz ou não com eles e à postura do servidor diante dos resultados da avaliação.

A partir destas 4 categorias, estabelecidas de considerando as qualidades de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (BARDIN, 2011), os gráficos que resumem os dados coletados objetivamente, ou seja, por meio de perguntas onde os participantes indicaram a resposta preestabelecida que mais se adequava à sua opinião, foram alocados como no quadro 8 a seguir:

**Quadro 9** – Categorização dos gráficos

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Indicações</b>
Categoria 1 Suporte institucional	<b>Gráfico 13</b> – Quanto às expectativas da universidade sobre meu trabalho,... <b>Gráfico 17</b> – Quanto ao suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de progressão funcional, <b>Gráfico 19</b> – O quão claras e esclarecedoras são as informações do formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional? Que nota atribui à clareza das informações? <b>Gráfico 20</b> – Dos 9 critérios adotados, quais são descritos de forma clara, sem gerar dúvidas ou interpretações divergentes, e quais possuem descrição insuficiente e duvidosa?

	<b>Gráfico 21</b> – Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão?
Categoria 2 Preparo dos servidores	<b>Gráfico 18</b> – Qual é o seu grau de conhecimento dos procedimentos de avaliação para progressão?
Categoria 3 Procedimentos avaliativos	<b>Gráfico 11</b> – Quanto à fidelidade da avaliação de progressão, eu acredito que... <b>Gráfico 12</b> – Quanto ao tipo de critério usado na avaliação de progressão, prefiro que os servidores sejam... <b>Gráfico 14</b> – Quanto à equidade na avaliação de progressão, vejo que... <b>Gráfico 15</b> – Quanto à influência de aspectos da organização sobre o desempenho dos servidores, percebo que... <b>Gráfico 16</b> – Quanto a ter algum retorno da chefia sobre meu desempenho,...
Categoria 4 Tratamento dos resultados	<b>Gráfico 10</b> – Quanto aos resultados da minha avaliação de progressão mais recente, eu prefiro que...

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Além dos gráficos, houve também a evidenciação das categorias na análise e separação das falas dos participantes, como no quadro 9:

**Quadro 10** – Categorização das perguntas

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Indicações</b>
<p>Categoria 1 Suporte institucional</p>	<p>“Os chefes não possuem orientação para fazer a avaliação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Que os chefes façam algum curso voltado para a avaliação de sua equipe, que eles sejam orientados nesta parte de gestão de pessoas como por exemplo dar o feedback da avaliação ao avaliado, e fazer reuniões periódicas com sua equipe de trabalho para tratar de assuntos que impactam na avaliação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“O compromisso pessoal vira uma qualidade individual, mérito próprio e não de habilidade de liderança para extrair o melhor da gente” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Recentemente mudei de setor e a habilidade de liderança do meu atual chefe me surpreendeu, objetividade ao falar o q espera de mim, interesse em ouvir, capacidade de elogiar em público, liberdade com responsabilidade, etc.” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Lideranças aprenderem a dialogar, integrar as pessoas, conversar item por item da avaliação e pontuar explicando e ouvindo o outro, não só entregar a folha cheia de 10 e a gente assinar q concorda pq foi tudo 10!!! Rs” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Maior divulgação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 8, 2020).</p> <p>“Informar com antecedência o período da avaliação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“Em caso de desacordo com a avaliação diretamente, não possuí meios mínimos de rever sua avaliação. Uma vez que, continuará trabalhando com a mesma chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“Comunicar ao servidor avaliado quando o formulário for enviado à Chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).</p> <p>“A Chefia não encontra o formulário a ser preenchido. Formulário enviado com atraso gera prejuízo financeiro” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).</p> <p>“Expôr no sistema (público interno) o nome dos servidores que serão avaliados no mês, para acompanhamento individual. Divulgar os nomes daqueles que</p>

	<p>tiveram os formulários enviados à chefia respectiva. Muitos servidores perdem o prazo de devolução do formulário, por desconhecimento deles e/ou chefia e têm prejuízo financeiro” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).</p> <p>“Utilizar algum framework já validada no mercado, com objetivos, métricas e resultados bem definidos. Assim seria mais fácil mostrar evolução, melhorias e deficiências nos trabalhos de cada servidor, de cada setor e da universidade como um todo” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Já disse anteriormente, utilizando OKR ou algum outro framework já consolidado no mercado” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Acredito que, apesar de claro o requerimento, muitas vezes nos esquecemos, na correria do trabalho de solicitar o formulário. Acredito que possa ser feito, pelo sistema, uma forma de aviso ao servidor ou à chefia imediata, da progressão. Não me recorde de ter recebido isso” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 16, 2020).</p> <p>“Demora na tramitação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 16, 2020).</p> <p>“Atrasos na avaliação e consequente impacto financeiro para o servidor” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).</p> <p>“Que não atrase como sempre” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).</p>
<p><b>Categoria 2</b> Preparo dos servidores</p>	<p>“Sim. Pois assim saberia o que o meu chefe espera especificamente do meu trabalho e teria uma atenção maior” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Entender os critérios pelos quais você será avaliado, ajuda o servidor a ficar mais atento a certas posturas e atitudes” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Faz-se necessário compreender melhor os fatores a serem avaliados e esperados do servidor, para um melhor desempenho das atividades de trabalho” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).</p> <p>“Já tenho pleno conhecimento da forma como a avaliação é executada” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 5, 2020).</p> <p>“Falta de conhecimento” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 8, 2020).</p> <p>“Conhecimento prévio dos critérios a serem avaliados (como dito na pergunta acima)” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).</p> <p>“Desenvolver o servidor para uma melhor avaliação, entender melhor a função e trabalho desenvolvido” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Conscientização do servidor quanto sua avaliação e resultados há apresentar (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Desenvolver o servidor para uma melhor avaliação, entender melhor a função e trabalho desenvolvido e no que estará sendo avaliado (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Acredito que as formas de avaliação e critérios são de conhecimento de todos, visto que constam na legislação vigente” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 16, 2020).</p> <p>“Deveriam dar um treinamento para melhor desempenho das funções” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020).</p> <p>“Percebo que os avaliadores são indiferentes as avaliações, como já falado sempre dão nota máxima” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020).</p>
<p><b>Categoria 3</b> Procedimentos avaliativos</p>	<p>“Não possuir critérios subjetivos que levem em conta toda a estrutura física e psicológica do ambiente de trabalho do servidor. [...] muitos avaliam sem nem conversarem com o servidor no momento da avaliação e não dão feedback depois ao servidor do porque lhe atribuiu aquela nota [...] e acredito que muitas avaliações que possam vir a prejudicar o servidor são evitadas pelos chefes para não se comprometerem.” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Que levassem em conta toda a estrutura e o ambiente organizacional do servidor avaliado” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p>

	<p>“Muito engessado e sem espaço para observações extras do avaliador” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Para cada pergunta deveria ter espaço para que o avaliador coloque outras observações e que cada item tenha subitens com grau de avaliação. por exemplo: no item assiduidade/ pontualidade deveria ter subitens que também contemplassem o grau de atribuição à falta, cumprimento do horário, produtividade, etc. pois as vezes o servidor não cumpre a carga horária fielmente todos os dias mas cumpre o trabalho, sendo produtivo e etc.” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“A avaliação é feita na visão de uma só pessoa, o chefe imediato. Isso pode fazer a avaliação ser injusta e acabar desviando a finalidade da mesma” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).</p> <p>“Um mesmo servidor poderia ser avaliado por mais pessoas (colegas na mesma linha hierárquica e/ou outros chefes superiores) e os critérios de avaliação poderiam ser mais específicos e menos abrangentes, mesmo que tivessem mais critérios para responder” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).</p> <p>“Dois ou mais critérios são considerados juntos e não separados (ex. respeito as normas, disciplina e receptividade as normas superiores; grau de cooperação e relacionamento com o público)” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).</p> <p>“Separar os critérios de avaliação de forma que avaliem cada competência específica e separadamente” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020).</p> <p>“Falta de opção para expor mais informações a respeito do trabalho realizado pelo servidor e relação inter-pessoal” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).</p> <p>“Possibilitar mencionar mais informações a respeito do comportamento, qualidades e/ou deficiências do mesmo tanto de relacionamentos, quanto no desenvolvimento do trabalho” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).</p> <p>“Algumas questões não muito claras, e ausência de campo para manifestação expressa sobre demais informações e características do servidor” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).</p> <p>“Possibilitar, ao avaliador se manifestar, apresentando mais informações e características do servidor que não estão questionadas/apresentadas no formulário”.</p> <p>“Talvez, possibilitar os colegas de trabalho também façam a avaliação do servidor, e essa avaliação compoisse em média 50% da nota final” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020).</p> <p>“Só se mudar a forma de avaliar. Porque, na minha experiência, me parece um processo mecânico, sem muito estímulo, sem diálogo, quase um cumprimento de obrigações burocráticas” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Sem diálogo pre e pós avaliação. Sem estímulos de integração para alcançarmos o resultado em conjunto, sem feedback algum” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Não há opção de autoavaliação, avaliação das condições oferecidas pelo setor para executar a atividade, nem pontuarmos tb a chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“Q seja feita em conjunto, que tenha espaço para o funcionário tb se manifestar sobre o que não fluiu. Q escreva exemplos de situações avaliadas, se possível. Que explique pq ganhou 10 tb, e não seja um dez só p não ter problema lá na frente, mesmo q tenhamos direito de questionar via processo ou não no caso de nota baixa. Ou seja, exercitar o diálogo, a democracia de forma prática, favorecendo o amadurecimento de todos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).</p> <p>“O formulário é satisfatório” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 6, 2020).</p>
--	--

	<p>“Falta de critérios objetivos e que se possa medir” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020).</p> <p>“Clareza e objetividade” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020).</p> <p>“Falta de critérios objetivos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020).</p> <p>“Não tenho, satisfeito com o atual” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 8, 2020).</p> <p>“Aplicação de critérios objetivos relativo ao trabalho desenvolvido” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 8, 2020).</p> <p>“Acho que o formulário atende. O uso/preenchimento do formulário que pode vir a ser equivocado” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).</p> <p>“Avaliação realizada por uma única chefia imediata” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“Talvez uma avaliação deveria ser realizada por um grupo/comissão, e não somente por uma única chefia, a avaliação fica muito subjetiva” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“Alguns pontos necessitam de melhor detalhamento” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“A avaliação pode ser diluída em novos pontos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“A avaliação de desempenho deveria ser realizada por uma comissão, pois o servidor fica muito suscetível a opinião de sua chefia imediata” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020).</p> <p>“Subjetividade nos critérios” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).</p> <p>“Parâmetros mais objetivos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020).</p> <p>“Porém, por outro lado eu poderia enviesar a avaliação, me preparando somente para aquele momento, e depois relaxar de novo” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Todos que eu vi receberam nota máxima ou quase máxima em todos os itens” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Subjetividade, poucos itens a serem avaliados. Nenhuma forma de comparar com os resultados anteriores, mostrando se ele teve melhoria ou piora de uma avaliação para a outra” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Cada setor é diferente, logo cada avaliação deveria ser mais adequada a cada setor” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“Formulário com questionamentos vagos, critério muito atrasado” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Melhoria nas questões do formulário” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Melhorar os critérios adotados” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).</p> <p>“Tive acesso aos formulários que foram preenchidos, avaliados e foi concedida a progressão” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 15, 2020).</p> <p>“Em minha opinião, o formulário é simples e claro e preenche os pontos principais de avaliação de desempenho” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 15, 2020).</p> <p>“Sinceramente, nenhuma em minha opinião. Desde minha primeira avaliação, da primeira vez que vi o formulário, não tive qualquer dúvida acerca de meus deveres como servidor. Me parece bem claro” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 15, 2020).</p> <p>“Melhora nos procedimentos administrativos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 16, 2020).</p> <p>“Falta de critério” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 17, 2020).</p> <p>“Comissão para avaliação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 17, 2020).</p> <p>“Formulário completo” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 17, 2020).</p>
--	---

	<p>“Falta de objetividade” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).</p> <p>“Melhorar a objetividade” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).</p> <p>“A justificação da nota e o direito de revisão da mesma seria primordial para uma avaliação justa” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020).</p> <p>“Acho que não somos prejudicados, pois sempre dão nota máxima” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020).</p>
<p>Categoria 4 Tratamento dos resultados</p>	<p>“As avaliações não são levadas em consideração no momento de designação de cargos de chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“Que utilizassem essa avaliação para designação de cargos de direção e chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).</p> <p>“A cultura de “não punição” de pessoas com desempenho ruim, e aprovação quase automática de todos os servidores” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).</p> <p>“Como já dito acima, acho que o principal problema em torno do assunto avaliação é a cultura de não punição que acaba prevalecendo, levando gestores a avaliar com boas notas servidores que na verdade não desempenham bem seu papel” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020).</p> <p>“E tem gente que nem vai trabalhar todos os dias da semana, mesmo tendo que cumprir 40 horas semanais. Ou seja, tem coisa errada na avaliação e nos servidores que não tem compromisso com a UFRRJ” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).</p> <p>“O Servidor deve cumprir suas funções independente de julgamento de avaliação” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 13, 2020).</p> <p>“Nenhuma. O tema é importante, pois se trata da responsabilidade e qualidade do serviço público em que os servidores devem ao passar dos anos, à busca na qualidade do serviço público” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 13, 2020).</p> <p>“O bom desempenho deve partir do servidor e não o servidor se adequar para um formulário” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 18, 2020).</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

Desta forma então foram codificados e categorizados os conteúdos obtidos nas respostas objetivas, representadas nos gráficos, e nas falas dos participantes expressadas nas respostas discursivas. Com a categorização, foi possível realizar o tratamento e a interpretação dos resultados.

#### 4.5.3. Tratamento e interpretação

A terceira e última etapa da análise de conteúdo de Bardin (2011) envolve categorização, já realizada, e o tratamento e a interpretação dos resultados. As inferências sobre os resultados da pesquisa foram feitas em acordo com as categorias da figura 11:

**Figura 11** – Categorias encontradas na análise de conteúdo



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2020).

O tratamento dos resultados e sua interpretação foi realizado conjuntamente com a discussão empírico-conceitual, conforme o próximo capítulo.

## 5. DISCUSSÃO EMPÍRICO-CONCEITUAL

A partir dos resultados empíricos obtidos na pesquisa, de onde emergiram 4 categorias na análise de conteúdo, a saber (1) suporte institucional, (2) preparo do servidor, (3) procedimentos avaliativos e (4) tratamento dos resultados, foi elaborada a presente discussão empírico-conceitual, verificando as similaridades e as heterogeneidades entre os dados que foram encontrados na pesquisa de campo e o que os autores utilizados na fundamentação teórica trouxeram para cada uma das categorias de análise.

### 5.1. Suporte institucional

A primeira categoria de análise – suporte institucional, tratou da quantidade e da qualidade das ações institucionais e das lideranças quanto à provisão de suporte à execução da avaliação de desempenho para progressão funcional. Os resultados dos gráficos e as falas categorizadas na análise de conteúdo apresentaram pontos em comum com a literatura utilizada na revisão.

**Quadro 11** – Extrato dos gráficos de "suporte institucional"

<b>Gráfico</b>	<b>Extrato</b>
<b>Gráfico 13</b> – Quanto às expectativas da universidade sobre meu trabalho,...	35% dos servidores apontaram que não sabem o que a UFRRJ espera deles e que teriam desempenhos melhores se soubessem
<b>Gráfico 17</b> – Quanto ao suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de progressão funcional,	50% dos servidores consideram o suporte dado pela instituição precário ou inexistente e que não são orientados para execução da avaliação de desempenho
<b>Gráfico 19</b> – O quão claras e esclarecedoras são as informações do formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional? Que nota atribui à clareza das informações?	40% dos participantes atribuíram notas 2 e 3 ao grau de clareza das informações do formulário de avaliação, demonstrando que é de mediano a ruim
<b>Gráfico 20</b> – Dos 9 critérios adotados, quais são descritos de forma clara, sem gerar dúvidas ou interpretações divergentes, e quais possuem descrição insuficiente e duvidosa?	Os critérios “qualidade do trabalho”, “quantidade do trabalho e cumprimento das tarefas”, “conhecimento do trabalho” e “respeito às normas / disciplina / receptividade às ordens superiores”, foram considerados por pelo menos 35% dos participantes como mal descritos e que deixam dúvidas da forma com a qual são apresentados
<b>Gráfico 21</b> – Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão?	As sugestões que mais se destacaram, sendo indicadas por 70% ou mais dos participantes, foram o “envio de cartilha explicativa para todos

	os servidores esclarecendo a importância da avaliação, os critérios e os procedimentos” e o “treinamento periódico dos servidores quanto aos procedimentos de avaliação de progressão”.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

Uma das funções da gestão de pessoas é proporcionar aos trabalhadores condições para que superem seus resultados (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Para isso, deve ocorrer uma “contratibilidade” entre a organização e seu pessoal que envolva objetivos claros, formas de medir o desempenho claras e conhecimento e envolvimento dos gestores (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Em contrapartida ao que preza a literatura, o gráfico 13 revela que 35% dos servidores sequer sabem o que a UFRRJ espera deles e consideram que teriam desempenhos melhores se soubessem.

A realidade apresentada acima na UFRRJ se assemelha ao encontrado na Universidade Federal do Espírito Santo, onde também as metas não eram acordadas previamente com os servidores e a progressão funcional ocorre independentemente do mérito ser verídico ou fictício, uma vez que o sistema é deficiente (PINTO; BEHR, 2015).

Ademais, no gráfico 19, 40% dos participantes apontaram que o grau de clareza das informações do formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional é de mediano a ruim, e no gráfico 20, 35% dos participantes consideram 3 dos 9 critérios adotados na avaliação como mal descritos e que deixam dúvidas da forma com a qual são apresentados, o que também ataca o que a literatura defende. A gestão estratégica de pessoas alinha a atuação individual e os desempenhos aos objetivos da organização, orientando o pessoal ao alcance dos resultados desejados (CARMO et al., 2018; MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010).

Quanto ao suporte dado pela instituição, 50% dos servidores consideraram precário ou inexistente, afirmando não serem orientados para execução da avaliação de desempenho, como no gráfico 17. Além disso, nas perguntas abertas os participantes destacaram que os chefes não são orientados para realizar a avaliação (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020), que existe dificuldade na obtenção do formulário (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020), que algumas chefias simplesmente entregam o formulário preenchido com notas máximas e não dialogam (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020), que o servidor não possui meios de contestar a avaliação e que segue trabalhando com a mesma chefia (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020), dentre outros apontamentos.

A complacência dos líderes ao executarem a avaliação, como dito pelos participantes ao apontarem que são atribuídas notas máximas, é prevista na literatura (SCHIKMANN, 2010).

Outros apontamentos são defrontados com alguns conceitos. Os líderes são o elo entre a organização e os trabalhadores, entre as metas e o desempenho, e precisam compreender as estratégias institucionais para orientar o pessoal (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017), papel que não pode ser identificado na pesquisa.

Além do líder possuir a responsabilidade pela condução da equipe à obtenção de desempenhos melhores (GARCIA; RUSSO, 2019), o próprio comprometimento dos trabalhadores é afetado pelo estilo de liderança, que costuma ser majorado quando o superior foca no relacionamento com os liderados e por conseguinte conseguem desempenhos maiores (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Contrapondo, foi encontrado na pesquisa empírica que o comprometimento individual na UFRRJ não advém da habilidade da liderança, mas é por mérito próprio (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020). Apesar disso, alguns líderes da universidade conseguem exercer melhor o diálogo, comunicação das metas e *feedback* (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).

A adoção de novos sistemas avaliativos nas organizações públicas depende da atitude dos gestores em sua operacionalização (REYNAUD; TODESCAT, 2017; SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Alinhado a isso, houve na pesquisa a sugestão de investimento em cursos e instruções aos gestores para que sejam orientados a darem *feedbacks* e realizarem reuniões de alinhamento com a equipe (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).

Os servidores respondentes da pesquisa empírica apresentaram questões que envolvem a melhoria do suporte organizacional à avaliação, como maior clareza dos servidores que serão avaliados no período para que não percam o prazo (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020), aviso no sistema ao servidor avaliado e avaliador do período de avaliação (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 16, 2020) e “utilizar algum framework já validada no mercado, com objetivos, métricas e resultados bem definidos” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

Quanto a essas sugestões, a modernização da avaliação de desempenho no setor público enfrenta dificuldades estruturais, ambientais e culturais, como o não estímulo ao desenvolvimento, a falta de autonomia do setor de gestão de pessoas e a valorização do tempo de serviço em detrimento da competência (CARMO et al., 2018; FONSECA et al., 2013; (SCHIKMANN, 2010). A própria ideia de isonomia e a burocracia retardam inovações (BALASSIANO; SALLES, 2005). Com isso, apesar das práticas do setor privado serem modelos (CÔRTEZ; MENESES, 2019), transferi-las integralmente para o setor público pode causar problemas (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Na UFES, as chefias avaliadoras argumentaram sobre a necessidade da universidade prover maior suporte aos técnicos-administrativos no uso da ferramenta avaliativa, além de tomar ações considerando o resultado das avaliações, como a melhoria das condições de trabalho (PINTO; BEHR, 2015). Luz e Filho (2018) também apresentaram ações de melhoria do suporte institucional para execução da avaliação de desempenho, como a instituição de grupos de trabalho para discutir melhoras nos procedimentos avaliativos, aproveitamento de práticas de outras instituições, estímulo a um ambiente favorável e prestação de maior apoio à avaliação.

## 5.2. Preparo dos servidores

A segunda categoria de análise – preparo dos servidores, abordou o nível de preparo dos servidores avaliadores e avaliados para execução da avaliação de desempenho para progressão funcional. Os resultados dos gráficos e as falas exibidos na análise de conteúdo apresentaram similaridades com a revisão de literatura.

**Quadro 12** – Extrato dos gráficos de "preparo dos servidores"

<b>Gráfico</b>	<b>Extrato</b>
<b>Gráfico 18</b> – Qual é o seu grau de conhecimento dos procedimentos de avaliação para progressão?	10% dos participantes atribui nota 2 e 40% atribuiu nota 3, demonstrando um conhecimento de mediano a ruim dos procedimentos avaliativos

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

Na pesquisa de campo, 10% dos participantes atribui nota 2 e 40% atribuiu nota 3 ao grau de conhecimento dos procedimentos da avaliação para progressão funcional, demonstrando um conhecimento de mediano a ruim destes procedimentos, como no gráfico 18. Nas perguntas abertas, manifestaram que gostariam de entender os critérios de avaliação para melhorarem suas atitudes (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020) e melhorarem seus desempenhos (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020), além de quererem ser preparados e conscientizados para a avaliação, para entenderem melhor o trabalho e os resultados esperados (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).

Neste sentido, a avaliação de desempenho nas organizações públicas não promove o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional como poderiam (REYNAUD; TODESCAT, 2017) e a própria maneira como os técnicos-administrativos são avaliados destaca isso ao ferir o princípio da racionalidade da administração gerencial (PINTO; BEHR,

2015). Tal como na pesquisa empírica, a literatura aponta que o preparo dos servidores quanto a avaliação é deficiente, que não são capacitados e nem conscientizados sobre o processo (LUZ; FILHO, 2018).

Os próprios técnicos-administrativos em educação da UFRRJ indicaram que “deveriam dar um treinamento para melhor desempenho das funções” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020) e que “os avaliadores são indiferentes as avaliações, como já falado sempre dão nota máxima” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020). Essas práticas de despreparo e leniência, comuns na administração pública, prejudicam os servidores mais comprometidos, que se desmotivam e tendem a reduzir seus desempenhos (LUZ; FILHO, 2018).

Outra problemática apresentada pela literatura sobre a avaliação de desempenho no setor público é seu uso exclusivo para progressões na carreira, com impacto pecuniário, sem que seja usada para gestão do desempenho (BALASSIANO; SALLES, 2005). Tal questão impulsiona a obtenção de bônus financeiro sem que o desempenho seja realmente avaliado. Com isso, a avaliação de desempenho não cumpre o papel de subsidiar as políticas e práticas de gestão de pessoas, fazendo com que a gestão do desempenho se torne gestão de compensação para recomposição salarial (CARMO et al., 2018).

A recompensação pecuniária atrelada à avaliação de desempenho pode fazer com que ela seja manipulada e sofra inclusive interferência política (ODELIUS, 2010). Além do mais, os servidores realizam trabalhos que não se relacionam com os resultados esperados pela instituição, impossibilitando que a avaliação de desempenho compare os resultados esperados com os alcançados, tornando-a um mero procedimento legal (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Algumas ações de melhoria são: aplicação de treinamentos sobre a avaliação e seus processos, troca de experiências com outras instituições que realizam avaliação e conscientização quanto aos impactos da avaliação na carreira pública (LUZ; FILHO, 2018).

### **5.3. Procedimentos avaliativos**

A terceira categoria de análise – procedimentos avaliativos, considerou informações relacionadas ao formulário de avaliação adotado atualmente, aos procedimentos avaliativos vigentes e a sugestões fornecidas pelos respondentes nesta categoria. Tanto as expressões dos

sujeitos, quantos os resultados expressados nos gráficos possuem semelhanças com o que é disponibilizado na literatura.

**Quadro 13** – Extrato dos gráficos de "procedimentos avaliativos"

<b>Gráfico</b>	<b>Extrato</b>
<b>Gráfico 11</b> – Quanto à fidelidade da avaliação de progressão, eu acredito que...	15% dos participantes acreditam que as notas atribuídas aos colegas são destorcidas e 20% confessam que nem as deles, nem as dos colegas condizem com seus desempenhos reais
<b>Gráfico 12</b> – Quanto ao tipo de critério usado na avaliação de progressão, prefiro que os servidores sejam...	45% dos servidores preferem a adoção de critérios avaliativos mistos que considerem aspectos objetivos e subjetivos, 50% preferem ser avaliados por critérios exclusivamente objetivos e nenhum indicou preferência pela adoção de critérios exclusivamente subjetivos
<b>Gráfico 14</b> – Quanto à equidade na avaliação de progressão, vejo que...	50% dos respondentes acreditam que servidores são beneficiados ou prejudicados na avaliação uma vez que as notas atribuídas não representam o desempenho real
<b>Gráfico 15</b> – Quanto à influência de aspectos da organização sobre o desempenho dos servidores, percebo que...	60% apontaram que não são considerados critérios que não estejam no formulário, mesmo que influenciem no desempenho
<b>Gráfico 16</b> – Quanto a ter algum retorno da chefia sobre meu desempenho,...	Todos os participantes aceitariam receber <i>feedbacks</i> da chefia, sendo que 95% se sentiriam bem e 5% ficariam constrangidos

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

O gráfico 11 mostra que 15% dos participantes acreditam que as notas atribuídas aos colegas na avaliação de desempenho para progressão funcional são destorcidas e 20% confessam que nem as deles, nem as dos colegas apresentam notas condizentes com seus desempenhos reais. Além disso, 50% dos respondentes acreditam que servidores são beneficiados ou prejudicados na avaliação para progressão, uma vez que as notas atribuídas não representam o desempenho real do servidor, como o gráfico 14 concebe.

Os dados demonstrados nos gráficos remetem à coexistência de traços patrimonialistas (GONÇALVES et al., 2017) juntamente com o modelo burocrático, numa administração pública onde a igualdade e a legalidade convivem com a pessoalidade, as relações formais coexistem com as informais e as regras isonômicas não impedem os tratos individuais (BALASSIANO; SALLES, 2005). Ainda permeiam a administração pública o favorecimento político, a descontinuidade nas ações e a desproporção entre discurso e prática (MOURA; SOUZA, 2016).

Os próprios técnicos-administrativos participantes da pesquisa denunciaram que sempre recebem nota máxima (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 20, 2020) e todas as avaliações que viram havia atribuição de nota máxima ou próxima em todos os requisitos (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020), evidenciando que a leniência e os julgamentos contaminados realmente são erros comuns nas avaliações de desempenho (ODELIUS, 2010).

No caso da UFES, os servidores afirmaram não haver imparcialidade na avaliação, pois mesmo com a padronização da ferramenta, os critérios usados para atribuir as notas não são claros, o que poderia ser mitigado com o acordo prévio de metas. A própria progressão para o próximo nível da carreira ocorre caso haja interesse da chefia, uma vez que o relacionamento pessoal influencia o resultado da avaliação. Eles sentem que as chefias deveriam exercer um acompanhamento mais próximo de suas atividades (PINTO; BEHR, 2015)

Alguns participantes se colocaram sobre a percepção de justiça na avaliação, considerando que o fato de ser realizada somente pela chefia pode trazer desvios de finalidade e torná-la injusta (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020), além de acreditarem que o senso justiça seria incrementado se houvesse possibilidade de justificação e revisão da nota (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 19, 2020). Esta percepção de injustiça pode diminuir o comprometimento do indivíduo com a organização (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

Um dos problemas apontados pela literatura como comum é que a ausência física dos avaliadores, que não destinam tempo para conhecer o trabalho, o contexto e o desempenho do avaliado (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010). Sobre isso, foi manifestado que muitos chefes não se comprometem com o processo e avaliam os técnicos-administrativos sem conversar com eles e sem explicar o porquê de cada nota, o que pode prejudicar o servidor (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).

Os resultados do gráfico 12 expuseram que 45% dos servidores participantes da pesquisa preferem que a avaliação para progressão contemple critérios avaliativos mistos, ou seja, que considerem aspectos objetivos e subjetivos. Outros 50% prefeririam ser avaliados por critérios exclusivamente objetivos. Nenhum deles indicou preferência pela adoção de critérios exclusivamente subjetivos. Em geral, a literatura defende que a utilização de critérios quantitativos traz efeitos positivos sobre o desempenho, assim como o estabelecimento de metas, o que porém acaba por inibir os aspectos qualitativos (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014).

Em seus depoimentos, os técnicos apontaram falhas sob ambos os prismas, denunciando, por exemplo, que a avaliação não possui critérios subjetivos que incluam o ambiente físico e psicológico de trabalho (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020) e apontando a subjetividade nos critérios (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 11, 2020) e a falta de critérios objetivos e mensuráveis (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 7, 2020) como problemas nos procedimentos avaliativos vigentes. Ocorreu, inclusive, o apontamento de que os questionamentos do formulário vigente são vagos e os critérios atrasados (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 14, 2020).

No caso da UFES, os técnicos não concordaram com a subjetividade presente na avaliação, pois consideraram que ela afeta a neutralidade. Creram que a quantificação dos resultados seria suficiente para mitigar as distorções, o que é comum de se pensar. Na universidade em questão, as chefias disseram preferir que a avaliação considere também aspectos subjetivos não abrangidos no formulário, apesar da legislação prezar pela adoção de critérios objetivos. Neste ponto se observou uma contradição: enquanto os avaliados têm a avaliação como subjetiva e prejudicial à isonomia, as chefias a consideram objetivas e desejam que fosse mais subjetiva (PINTO; BEHR, 2015).

A utilização de critérios estritamente comportamentais desconecta a avaliação de desempenho individual do desempenho institucional, definindo o nível de performance profissional de forma subjetiva (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010). Para que haja um gerenciamento das competências, estas precisam ser mapeadas, o que exigiria mudança cultural na instituição, envolvimento de gestores e servidores, além da reestruturação do setor que trata da gestão de pessoas (CARMO et al., 2018).

Ao ser perguntado se gostaria de saber de forma mais aprofundada e com antecedência como será avaliado para que possa adequar seu desempenho aos critérios de avaliação, um participante escreveu que “poderia enviar a avaliação, me preparando somente para aquele momento, e depois relaxar de novo” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020). A dificuldade na definição dos critérios avaliativos e o impacto financeiro que a avaliação causa ao servidor fazem com que a pessoa seja incentivada a realizar bem somente aquilo que influencia em sua avaliação, se despreocupando com outras questões importantes. Este fenômeno poderia ser superado com a utilização de critérios subjetivos, mas que também tem efeitos colaterais como o sentimento de injustiça (ODELIUS, 2010).

Dos sujeitos, 60% apontaram que não são considerados na avaliação para progressão funcional critérios que não estejam no formulário, mesmo que estes influenciem no

desempenho, assim como mostra o gráfico 15. Essa sinalização também foi manifestada numa sugestão para melhoria dos procedimentos vigentes na UFRRJ, onde o respondente sugeriu “que levassem em conta toda a estrutura e o ambiente organizacional do servidor avaliado” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020).

De modo geral, os autores são pacíficos no que tange a influência de outros fatores ambientais no comportamento e desempenho do indivíduo (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010; REYNAUD; TODESCAT, 2017). As políticas de gestão de pessoas influenciam o desempenho individual, a liderança influencia, a equipe, o contexto e clima organizacionais, as relações interpessoais, as condições de trabalho, as crenças, entre outros fatores (ODELIUS, 2010). Sem considerá-los, a efetividade da avaliação é comprometida (LUZ; FILHO, 2018) e esta desconsideração é um dos erros comuns nos sistemas de avaliação de desempenho (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010).

Todos os participantes da pesquisa realizada na UFRRJ aceitariam receber *feedbacks* dos chefes no processo de avaliação para progressão, sendo que 95% se sentiriam bem com isso e 5% ficariam constrangidos, conforme o gráfico 16. Em contrapartida, fornecer *feedbacks* não compõe o procedimento avaliativo vigente, como nas seguintes falas: “só se mudar a forma de avaliar. Porque, na minha experiência, me parece um processo mecânico, sem muito estímulo, sem diálogo, quase um cumprimento de obrigações burocráticas” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020) e “sem diálogo pré e pós avaliação. Sem estímulos de integração para alcançarmos o resultado em conjunto, sem feedback algum” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020).

A realidade da UFRRJ choca com o que a literatura prega, pois para implantação da avaliação de desempenho é necessária a fase de negociação, onde os padrões de desempenho e os resultados esperados são explicados aos trabalhadores (ODELIUS, 2010). Ademais, ao longo de todo o processo avaliativo, o diálogo entre avaliador e avaliado é fundamental para que exista análise do desempenho, *feedbacks* e ação a partir da performance aferida (ODELIUS, 2010; SCHIKMANN, 2010). Entretanto, reconhece-se que a comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados é um problema comum (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010).

Apesar de serem consideradas fomentadoras de inovação, as universidades públicas se enraízam em processos de gestão burocráticos e tradicionais, também por conta da falta de preparo daqueles que ocupam os cargos de gestão (JANISSEK et al., 2017). Assim, mesmo a gestão estratégica de pessoas constando na literatura há anos, a administração pública mantém suas áreas de recursos humanos atrasadas, limitando-as ao cumprimento de questões legais

(MOURA; SOUZA, 2016). Na UFRRJ, as avaliações ainda ocorrem de forma isolada, sem que haja comparação com resultados anteriores e análise de melhoria ou não no desempenho (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020).

O formulário de avaliação para progressão funcional vigente na UFRRJ foi considerado engessado também por não possuir espaço para observações do avaliador. Foi sugerido que possuísse subitens com graus de avaliação em cada item (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020). A avaliação de desempenho é capaz de fortalecer as relações entre os diversos níveis hierárquicos quando promove a comunicação bidirecional entre eles, gerando integração (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

Alguns servidores participantes da pesquisa criticaram a conjunção de vários critérios em um só, sugerindo que fossem separados (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020), além da impossibilidade de exposição de outros aspectos inerentes ao trabalho realizado, às relações interpessoais e às demais características do servidor não contempladas no formulário (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020). Algumas questões do formulário não são claras (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020), o que é uma deficiência comum (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010).

Alguns técnicos-administrativos respondentes demonstraram-se desejosos pela ampliação da avaliação de desempenho, considerando que fosse feita também pelos colegas de trabalho (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020; APÊNDICE B, PARTICIPANTE 3, 2020), por outros superiores hierárquicos (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 2, 2020) e por comissão (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 10, 2020), no intuito de minimizar a subjetividade e à restrição da avaliação somente à chefia. A utilização de avaliações restritas somente à opinião da chefia, que amplia a possibilidade de julgamentos tendenciosos, também é uma deficiência corriqueira (ODELIUS, 2010).

A Lei 11.784/2008 buscou trazer inovações quanto ao caráter participativo nas avaliações de desempenho, tais como a avaliação 360° e a formação da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho e do Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Teve indicação quanto à impossibilidade de autoavaliação e avaliação das chefias na pesquisa de campo (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020). Porém, é comum que o sistema avaliativo não seja implantado completamente (ODELIUS, 2010) e na experiência da UFES, denotou-se certo constrangimento dos gestores ao avaliarem os subordinados e dos servidores ao avaliarem seus colegas (PINTO; BEHR, 2015).

Outra sugestão foi que a avaliação para progressão seja feita em conjunto entre avaliado e avaliador para que haja diálogo, exemplos, justificativa das notas, *feedback* e amadurecimento (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 4, 2020). Neste ponto, a troca social traz esse alinhamento de expectativas e aumenta a eficácia das ações (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

Uma das inquietações expressadas no questionário de pesquisa foi a de que “cada setor é diferente, logo cada avaliação deveria ser mais adequada a cada setor” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020). Quanto a isso, autores consideram ser problemas corriqueiros na aplicação da avaliação de desempenho a utilização de indicadores que consideram genericamente o cargo e não o trabalho realizado, a adoção de um único método avaliativo para cargos diferentes e a indistinção do desempenho de acordo com as dimensões de trabalho (LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010), o que mostra que a realizada da UFRRJ se aproxima das dificuldades descritas na literatura.

Avaliação de desempenho é diferente de gestão de desempenho. A primeira representa os procedimentos de mensuração do desempenho dos trabalhadores (LUZ; FILHO, 2018), podendo comparar os resultados esperados com os de fato obtidos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A gestão do desempenho vai além por englobar processos mais densos além da avaliação, mas envolvendo planejamento e acompanhamento de desempenho com vistas a majorar as performances individual, grupal e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LUZ; FILHO, 2018; ODELIUS, 2010).

Então, a gestão de desempenho passa por três etapas básicas: planejamento dos desempenhos e resultados esperados, negociação do desempenho com a equipe e acompanhamento dos resultados com diagnóstico e ação de melhoria (ODELIUS, 2010). A UFRRJ demonstra estar distante de realizar a gestão de desempenho e ainda caminha lentamente no amadurecimento da avaliação de desempenho vigente.

#### **5.4. Tratamento dos resultados**

A quarta categoria de análise – tratamento dos resultados, alocou questões sobre o que se faz ou não com os resultados obtidos na avaliação para progressão funcional da UFRRJ e a partir deles, além de aspectos quanto à postura dos servidores mediante os resultados de suas

avaliações. Podem ser observadas similaridades entre o que foi encontrado empiricamente e o que está posto na literatura.

**Quadro 14** – Extrato dos gráficos de "tratamento dos resultados"

Gráfico	Extrato
<b>Gráfico 10</b> – Quanto aos resultados da minha avaliação de progressão mais recente, eu prefiro que...	85% dos servidores apontou que prefere que os resultados da avaliação de progressão mais recente sejam comparados com os resultados da avaliação anterior para que seja analisada a evolução entre um ciclo e outro

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

Existem algumas possibilidades de comparação da avaliação de desempenho e as principais são a de comparação social, quando o desempenho de uma pessoa é comparado com o de outra, e a de comparação temporal, quando o desempenho de alguém é comparado com sua performance anterior (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). Ao serem perguntados, 85% dos servidores participantes da pesquisa apontou que prefere que os resultados da avaliação de progressão mais recente sejam comparados com os resultados da avaliação anterior para que seja analisada a evolução entre um ciclo e outro, como demonstra o gráfico 10. Porém, é importante destacar que tal comparação não faz parte dos procedimentos avaliativos vigentes, ou seja, não há procedimento formalizado e nem incentivado para tal ato.

Ao usar a comparação temporal, checando o desempenho do trabalhador ao longo do tempo, os avaliados desenvolvem uma percepção de que detalhes sobre seu desempenho são observados e que as avaliações são realmente individualizadas. Além disso, cria-se um senso de maior precisão, imparcialidade e ética, além de demonstrar que o avaliador está se esforçando para realizar a avaliação (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). Ao observar o desempenho do indivíduo ao longo do tempo e considerar as influências do contexto organizacional sobre ele, a avaliação se torna mais efetiva (LUZ; FILHO, 2018). Afinal, a avaliação de desempenho tem maior contribuição quando permite com que os avaliados disponham de informações que os ajudem a se aprimorar (ODELIUS, 2010) e quando seus resultados são sucedidos de *feedbacks* e de tomadas de decisão (LUZ; FILHO, 2018). Usar a comparação temporal aumenta a aceitação da avaliação de desempenho (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018).

Houve respondente que apontou a cultura de não punição existente na UFRRJ, destacando que os servidores são aprovados para o próximo nível da carreira automaticamente, uma vez que os gestores atribuem boas notas a avaliados que não desempenham um bom papel (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 9, 2020). A avaliação se torna importante para o servidor

justamente porque o conduz ao próximo nível da carreira e esta é resumidamente a utilidade dela, a de proporcionar ganho financeiro (PINTO; BEHR, 2015).

Foi acusado também que alguns servidores não cumprem as 40 horas semanais de trabalho, demonstrando descompromisso com a instituição, e isso não influencia na avaliação (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 12, 2020). Em contrapartida, a literatura aponta que as relações de trabalho devem seguir uma nova lógica para que haja uma gestão estratégica de pessoas. Tal lógica implica em substituir o foco na presença física por resultado, a lealdade por compromisso, a obediência pela flexibilidade, a realização de tarefas por realização de objetivos organizacionais e a progressão por tempo pela progressão por mérito (SCHIKMANN, 2010).

A avaliação de desempenho permite o acompanhamento da performance profissional (ODELIUS, 2010; SCHIKMANN, 2010), a identificação de pontos de melhoria, a evidenciação de pontos fortes, a reflexão sobre as competências individuais (SCHIKMANN, 2010) e o diagnóstico das exterioridades que afetam o desempenho (ODELIUS, 2010). Possui como ganho o acompanhamento da forma de trabalho e resultados do trabalhador, das coisas que ajudam ou atrapalham seu desempenho e permite a proposição de planos de ação para melhoria (LUZ; FILHO, 2018). Sobre esse aspecto, alguns participantes expuseram que o servidor deve ter um bom desempenho independente da avaliação que terá (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 13, 2020) e que não deve ater sua performance aos critérios estabelecidos no formulário (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 18, 2020).

Ao planejar um sistema de avaliação de desempenho, o gestor público precisa considerar o que medir, como mensurar e o que fazer com as informações obtidas na avaliação, uma vez que o uso indevido pode trazer consequências (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). O que a instituição faz com as informações geradas na avaliação de desempenho determina o sucesso ou fracasso do sistema, uma vez que são o produto de todo o processo e a justificativa para ser realizado (ODELIUS, 2010).

A democracia existente permite que os dirigentes escolham e nomeiem livremente os ocupantes de cargos e funções gratificados, até par assegurar o controle administrativo e político (SANTOS, 2009). Esta foi uma das queixas dos participantes, que expuseram que na UFRRJ “as avaliações não são levadas em consideração no momento de designação de cargos de chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020), sugerindo “que utilizassem essa avaliação para designação de cargos de direção e chefia” (APÊNDICE B, PARTICIPANTE 1, 2020). Assim, gestores com interesses políticos assumem a gestão de setores, o que pode atrapalhar o direcionamento estratégico da organização (FONSECA et al., 2013).

Nas universidades da Amazônia Legal brasileira, Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) apontaram que docentes são maioria nos cargos e comissões de gestão em detrimento dos técnicos-administrativos, o que é um agravante. Expuseram também que mesmo os técnicos-administrativos que ocupam cargos de gestão normalmente possuem compromissos políticos nas universidades, o que torna os processos decisórios e de gestão essencialmente políticos (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018). Assim, as informações oriundas das avaliações de desempenhos, que deveriam auxiliar na tomada de decisões de recompensas, promoções e desenvolvimento (LUZ; FILHO, 2018; TINTI et al., 2017), não cumprem esta finalidade.

Na Universidade Federal do Espírito Santo, os técnicos-administrativos se mostram insatisfeitos com a gestão de pessoas da instituição por considerarem que não ocorrem mudanças a partir dos resultados da avaliação de desempenho. Eles percebem que a universidade não analisa os documentos gerados e não sabem o que é feito com eles (PINTO; BEHR, 2015).

A análise do desempenho, ao ser realizada, embasa decisões de aprimoramento do desempenho do avaliado, aponta prioridades e fundamenta planos de capacitação profissional (SCHIKMANN, 2010; VALMORBIDA et al., 2014). Ela subsidia ações da gestão para aperfeiçoar o desempenho do trabalhador (LUZ; FILHO, 2018; VALMORBIDA et al., 2014). Assim, um dos desafios da avaliação de desempenho é identificar as necessidades de capacitação além da vinculação com a progressão do servidor (SCHIKMANN, 2010).

Além de alinhar as metas institucionais ao desempenho dos profissionais, retratar a realidade da performance do trabalhador, levar em consideração à cultura organizacional e prover a capacitação, a avaliação de desempenho deve incentivar o fornecimento de *feedbacks* que valorizem o bom desempenho e auxiliem na superação das limitações (BALASSIANO; SALLES, 2005; ODELIUS, 2010).

## 6. PROPOSTA DE CARTILHA EXPLICATIVA

Mediante os resultados empíricos da pesquisa, nos quais 70% dos servidores técnicos-administrativos participantes indicaram que a disponibilização de cartilha explicativa para todos os servidores esclarecendo a importância da avaliação, seus critérios e procedimentos contribuiria para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão (**Gráfico 21** – Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão?), e como resposta ao problema de pesquisa e ao objetivo final, tal documento foi proposto.

Cabe ressaltar que 75% dos participantes indicou que a aplicação de treinamentos periódicos quanto aos procedimentos avaliativos também contribuiria para a mesma finalidade. Assim, os treinamentos por eles sugeridos podem ser formatados e aplicados de acordo com o contido na cartilha, de acordo com o melhor juízo da UFRRJ.

A cartilha explicativa, como produto técnico final da presente pesquisa, conforme contido no “**Apêndice C** – Produto técnico: cartilha da avaliação de desempenho”, tem por objetivo, justificativa, público-alvo e desenvolvimento o que se segue.

### 6.1. Objetivo

O objetivo da cartilha explicativa é mitigar as dúvidas que os servidores avaliados e avaliadores possuem quanto ao formulário e ao processo de avaliação de desempenho para progressão funcional. Para isso, traz consigo as legislações correlatas, explicações dos critérios adotados, descrição dos procedimentos, dentre outros elementos.

### 6.2. Justificativa

A proposição da cartilha em questão se apoia na observação da literatura sobre o tema, que indica vícios e desvios nos procedimentos avaliativos, e principalmente nos dados primários desta pesquisa, que demonstram que os próprios servidores técnicos-administrativos

participantes sugerem que a disponibilização de cartilha explicativa contribui para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão.

### **6.3. Público-alvo**

O público-alvo desta cartilha são todos os servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ que avaliam ou são avaliados para progressão funcional. Incluem-se também todos os servidores docentes que realizam avaliação de desempenho de servidores técnicos -administrativos.

### **6.4. Desenvolvimento**

Para atendimento do objetivo da cartilha explicativa, considerando os principais apontamentos da literatura e dos sujeitos participantes da pesquisa, a cartilha foi elaborada com layout e linguagem interativa, para facilitar a compreensão.

Inicialmente, foram identificados conteúdos relevantes para o atingimento do objetivo da cartilha e que, portanto, deveriam estar contidos nela: formulário avaliativo, legislação, orientações da UFRRJ e etc. Baseando-se nos apontamentos dos servidores e na pesquisa bibliográfica, foram extraídos ainda outros conteúdos ressaltantes.

Posteriormente, o pesquisador concatenou os conteúdos obtidos e elaborou os textos contidos na cartilha para que aliassem completeza, concisão e clareza. Buscou também imagens que pudessem ajudar na compreensão, memorização e interação do usuário.

Desta forma, a cartilha explicativa foi organizada da seguinte forma:

- Capa, sumário e apresentação da cartilha;
- Por que avaliar o desempenho?
- O que é a avaliação de desempenho para progressão funcional?
- O que faço antes da avaliação de desempenho?
- Quais critérios devo considerar ao avaliar ou ser avaliado?
- Como avalio o desempenho de alguém ou tenho meu desempenho avaliado?

- O que faço após a avaliação de desempenho?
- Considerações finais.

Apesar de a cartilha proposta ir ao encontro das lacunas observadas na literatura e na pesquisa de campo, reconhece-se que ela não é suficiente para alterar a política de avaliação de desempenho da UFRRJ, uma vez que envolve questões legais e administrativas. Porém, sua proposição cumpre o objetivo final da pesquisa e provê, se amplamente utilizada, suporte aos servidores avaliadores e avaliados.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo de caso teve como objetivo principal analisar como a avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ pode ser realizada de forma a atenuar as deficiências procedimentais atuais. O alcance de tal objetivo foi possível a partir da realização de um estudo de caso, com levantamento, revisão de literatura, pesquisa documental e aplicação de questionários com os sujeitos.

Primeiramente, foi realizada pesquisa bibliográfica para composição da revisão de literatura, e a partir dos resultados obtidos empiricamente, os dados foram analisados por análise de conteúdo da qual foram destacadas 4 categorias de análise: suporte institucional, preparo dos servidores, procedimentos avaliativos e tratamento dos resultados. Dentro de cada uma delas, foram identificadas similaridades e concorrências entre os dados primários da pesquisa e o que foi encontrado na revisão de literatura.

Dentre os principais aspectos empírico-conceituais, estão: as metas institucionais não são previamente comunicadas e negociadas com os avaliados, que não sabem o que a organização espera deles; algumas informações do formulário são confusas e dúbias; boa parte dos servidores não possuem bom conhecimento dos procedimentos avaliativos; o suporte prestado pela instituição a avaliados e avaliadores não é adequado; há complacência e leniência dos avaliadores, que costumam atribuir notas máximas ou próximas às máximas aos avaliados; os resultados da avaliação de desempenho não subsidiam decisões e práticas de gestão, como capacitação e nomeação a cargos e funções; a motivação e finalidade da avaliação de desempenho é exclusivamente financeira e para progressão na carreira; as notas atribuídas pelos avaliadores não condizem com os desempenhos reais dos avaliados, que acabam sendo beneficiados ou prejudicados; os servidores preferem ser avaliados por critérios avaliativos objetivos ou mistos; a avaliação não considera aspectos estruturais e ambientais que influenciam o desempenho dos servidores; não ocorrem inovações nos processos avaliativos de desempenho; a avaliação vigente só envolve a opinião da chefia, não contendo avaliação dos pares ao avaliado e dos subordinados à chefia; o sistema de avaliação de desempenho opera de forma deficiente a realidade é distante da realização de uma gestão de desempenho. Todos esses traços estão presentes na UFRRJ, são previstos na literatura e condenados pelos autores.

Ao serem perguntados sobre quais ações contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão, os participantes da pesquisa indicaram em sua maioria a disponibilização de cartilha explicativa e a implantação de treinamentos periódicos sobre a avaliação. Assim, como sugestão dos próprios servidores, o produto tecnológico desta pesquisa é uma cartilha explicativa complementar aos documentos atualmente disponíveis para a avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFRRJ, que poderá subsidiar posteriormente os treinamentos periódicos também sugeridos.

Por fim, esta pesquisa proporciona à área de gestão de pessoas das organizações públicas um olhar dos usuários do sistema de avaliação de desempenho para progressão funcional, avaliados e avaliadores, sobre as principais dificuldades que possuem e as deficiências procedimentais mais severas. Às instituições federais de ensino superior abrangidas pelas mesmas legislações de pessoal, mesmas carreiras e mesmos procedimentos, fica a cartilha explicativa proposta. Como sugestão de investigação futura, esta pesquisa deixa as possibilidades abrangidas pela legislação específica de modificação da avaliação de desempenho para progressão funcional.

## 8. REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise. Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541363003>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BÉHAR, Alexandre Hochmann. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 26, n. 89, p. 249–268, 2019. DOI: [doi.org/10.1590/1984-9260893](https://doi.org/10.1590/1984-9260893).

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017. DOI: [doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280).

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001. DOI: [doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002](https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002).

BRASIL. **Decreto nº 8.319, de 20 de outubro de 1910**. Crêa o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1910. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-8319-20-outubro-1910-517122-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 26/07/2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Brasília: Assembleia Nacional, 1988. Acesso em: 26/07/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Congresso Nacional, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm). Acesso em: 09/05/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2005.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Presidência da República, 2005a. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 19/06/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, 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. Brasília: Congresso Nacional, 2005b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm). Acesso em: 20/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784, 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação [...] do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005; altera [...] a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm). Acesso em: 20/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 19/05/2020.

BRITO, Mozar José De; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Valéria da G. Pereira; CRAMER, Luciana. Os dilemas do processo de mudança em uma organização pública: Uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 9, n. 23, p. 1–25, 2002. DOI: doi.org/10.1590/S1984-92302002000100004.

BRITO, Renata Peregrino De; OLIVEIRA, Lucia Barbosa De. A Relação entre Gestão de

Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 94–115, 2016. DOI: doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra De; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 163–191, 2018. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759.

CASTRO, Denise Gutierrez; KUBO, Edson Keyso de Miranda; FARINA, Milton Carlos. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 186–203, 2018. DOI: doi.org/10.1590/1679-395158911.

CAVALCANTE, Pedro. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018. DOI: doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 1–26, 2017. DOI: doi.org/10.1590/0034-7612144002.

CAVALCANTE, Pedro Luiz; LOTTA, Gabriela Spanghero; YAMADA, Erika Mayumi Kasai. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. **Cadernos Ebape.BR**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 14–34, 2018. DOI: doi.org/10.1590/1679-395167309.

CHUN, Jinseok S.; BROCKNER, Joel; DE CREMER, David. How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S. l.], v. 145, p. 1–15, 2018. DOI: doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.01.003.

CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. 657–686, 2019. DOI: doi.org/10.1590/0034-761220180061.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v.

21, n. 1, p. 70–85, 2019. DOI: doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018. DOI: doi.org/10.1590/1679-395159073.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, [S. l.], n. 24, p. 213–225, 2004. DOI: doi.org/10.1590/0104-4060.357.

FERNANDES, Cleverton Rodrigues; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Capacidade de Transferência Tecnológica : a dinâmica do desenvolvimento em instituições de ensino superior. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 1–15, 2018. DOI: doi.org/10.15728/bbr.2019.16.1.1.

FONSECA, Diogo Ribeiro Da; MENESES, Pedro Paulo Murce; FILHO, Antônio Isidro da Silva; CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 47, n. 6, p. 1451–1475, 2013. DOI: doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006.

GARCIA, Fernando Andre Zemuner; RUSSO, Rosária de Fatima Segger Macri. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 970–1005, 2019. DOI: doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028.

GONÇALVES, Andrea De Oliveira; SANTOS, Rogério Luiz Alves Dos; BILHIM, João De Abreu Faria; COSTA, Thiago Dias Da. Que Modelo é Esse? As Alterações nos Processos de Capacitação de Recursos Humanos nos 20 Anos do Plano MARE. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 298–309, 2017. DOI: doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1311.

JANISSEK, Janice; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELLO, Tamilles Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 2, p. 259–284, 2017. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1631.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal brasileira. **Educação e Sociedade**, [S. l.], v. 39, n. 143, p. 455–474, 2018. DOI: doi.org/10.1590/es0101-73302018176926.

KRIIGER, Célia Cristina Pecini Von; ANDRADE, Emmanuel Paiva De; SILVA, Andreia Maria; MOURÃO, Cláudia de Oliveira; PIZZOL, Rosa Amelia; LIMA, Simone Teixeira Poubel. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 707–740, 2018. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674.

LUZ, Luciana Cristina Silva Da; FILHO, Dalson Britto Figueiredo. Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 677–706, 2018. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1793.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 41–58, 2016. DOI: doi.org/10.1590/0034-7612131034.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 49–67, 2019. DOI: doi.org/10.1590/1679-395167893.

MOURA, Ana Lúcia Neves De; SOUZA, Bruno Campello De. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 67, n. 4, p. 575–602, 2016. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 143–174. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>.

OLIVEIRA, José Arimatés De; MEDEIROS, Maria da Penha Machado De. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2ª ed. Brasília: CAPES UAB, 2016. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401421/1/Gestao\\_Pessoas\\_Setor\\_Publico\\_3ed\\_WEB.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401421/1/Gestao_Pessoas_Setor_Publico_3ed_WEB.pdf).

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 795–820, 2015. DOI: doi.org/10.1590/1679-395132365.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 85–96, 2017. DOI: doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Luiz Alberto Dos. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 60, n. 1, p. 05–28, 2009. DOI: doi.org/10.21874/rsp.v60i1.8.

SARQUIS, Aléssio Bessa; MONKEN, Sonia Francisca; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; ZACARIAS, Giovanni Matiuzzi. Gestão da aprendizagem organizacional: um estudo no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 998–1016, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/8086>.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 9–28. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>.

SILVA, Angélica Maria; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; FERNANDES, Talita Almeida. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 365–388, 2015. DOI: doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v21n2p365.

SILVA, Lindomar Pinto Da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto; NETO, Pedro José de Lima. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 401–420, 2018. DOI: doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947.

SILVA, Priscila Da; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.

**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 291–311, 2019. DOI: doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro; MATTIA, Clenia De. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 1054–1065, 2016. DOI: doi.org/10.1590/1679-395145163.

SOUZA, Vera Lúcia De; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Desempenho**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SPEKLÉ, Roland F.; VERBEETEN, Frank H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 131–146, 2014. DOI: doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004.

STILLMAN II, Richard. Public professionalism in an era of radical transformations: its meaning, challenges, and training. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 917–926, 2017. DOI: doi.org/10.1590/0034-761220170333.

THOMAS, David Robert. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 237–246, 2006. DOI: doi.org/10.1177/1098214005283748.

TINTI, Joel Adame; VENELLI-COSTA, Luciano; VIEIRA, Almir Martins; CAPPELLOZZA, Alexandre. O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 636–653, 2017. DOI: doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, Rafael; PEÑA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 378–400, 2018. DOI: doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303.

UFRRJ. Site institucional. **Deliberação nº 015, de 23 de março de 2012**. Aprova as modificações ao Estatuto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e a Reforma do Regimento Geral da UFRRJ. 2012. Disponível em: <http://www.ufrj.br/soc/DOCS/Delib%20015-2012%20CONSU%20-%20ESTATUTO%20e%20REGIMENTO.pdf>. Acesso em: 26/07/2019.

\_\_\_\_\_. Site institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ 2018-2022**. 2017. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/pdi/files/2017/11/PDI-UFRRJ-2018-2022-Vers%C3%A3o-Preliminar.pdf>. Acesso em: 26/07/2019.

\_\_\_\_\_. Portal da UFRRJ. Institucional – **Da Esamv à UFRRJ, mais de um século dedicado à Educação**. 2019a. Disponível em: <http://portal.ufrj.br/institucional/historia/>. Acesso em: 11/04/2019.

\_\_\_\_\_. Portal da UFRRJ. Institucional – **A Rural hoje**. 2019b. Disponível em: <http://portal.ufrj.br/institucional/a-rural-hoje/>. Acesso em: 11/04/2019.

\_\_\_\_\_. Site institucional. **Conselho Universitário**. 2019c. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/soc/conselho-universitario-2/>. Acesso em: 29/11/2019.

\_\_\_\_\_. Site institucional. **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**. 2019d. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/soc/conselho-de-ensino-pesquisa-e-extensao-2/>. Acesso em: 29/11/2019.

\_\_\_\_\_. Site institucional. **Conselho de Curadores**. 2019e. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/soc/conselho-de-curadores-2/>. Acesso em: 29/11/2019.

\_\_\_\_\_. Portal da UFRRJ. **Tabela de cargos ocupados e vagos da carreira de Técnico-Administrativo da UFRRJ**. 2021a. Disponível em: <https://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/04/Quantitativo-de-Vagas-Marco-2021.pdf>. Acesso em: 01/05/2021.

\_\_\_\_\_. Portal do ITR. **O Instituto**. 2021b. Disponível em: <https://itr.ufrj.br/portal/institucional/instituto/>. Acesso em: 22/02/2021.

\_\_\_\_\_. Portal do ITR. **Página inicial**. 2021c. Disponível em: <https://itr.ufrj.br/portal/>. Acesso em: 22/02/2021.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; RIPOLL-FELIU, Vicente Mateo. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 4–28, 2014. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/520>.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia De; CYRINO, Alvaro Bruno; CARVALHO, Leonardo Araújo De; D'OLIVEIRA, Lucas Martins. Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 15, p. 377–389, 2017.

DOI: doi.org/10.1590/1679-395170346.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sérgio Proença. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 53–70, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6280>.

WATSON, Tony J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 14–23, 2005. DOI: doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **ANEXOS**

## Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

#### Termo de consentimento livre e esclarecido

Para início da pesquisa é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar dados pessoais dos entrevistados como nome, endereço, telefone, etc. Desta forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o participante, assim como não será permitido acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e em mídias, além de utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica também evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando solicitar ao pesquisador através dos contatos disponibilizados.

Sua participação nesta pesquisa gerará benefícios ao possibilitar um diagnóstico dos problemas relacionados aos procedimentos e ao formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando minimizar estes riscos, o participante não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Participante 1" e assim sucessivamente.

Caso o participante não se sinta confortável posteriormente à concessão das respostas, terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

Será garantido ao participante a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Esta pesquisa não proporcionará qualquer despesa ou custo para o entrevistado.

Como os possíveis danos causados pela pesquisa serão minimizados em função do anonimato do participante, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa, custo ou obrigatoriedade, não caberão indenizações decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que declare concordância em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participação.

Após ter acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido, eu: \*

Declaro que li e concordo com os termos.

Voltar Próxima

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

## Anexo B – Parecer do Comitê de Ética

26/04/2021

[https://sipac.ufrj.br/sipac/protocolo/documento/documento\\_visualizacao.jsf?idDoc=730800](https://sipac.ufrj.br/sipac/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?idDoc=730800)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



**PARECER Nº 352 / 2021 - PROPPG (12.28.01.18)**

**Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO**

**Seropédica-RJ, 26 de março de 2021.**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ / CEP

Protocolo Nº 152/2021

### PARECER

O Projeto de Pesquisa intitulado "A avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos: o caso da UFRRJ" sob a coordenação da Professora Dr<sup>a</sup>. Marcia Cristina Rodrigues Cova, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, processo 23083.051647/2020-84, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

*(Assinado digitalmente em 26/03/2021 17:37 )*  
LUCIA HELENA CUNHA DOS ANJOS  
PRO-REITOR(A) ADJUNTO(A) - TITULAR  
CHEFE DE UNIDADE  
PROAPPG (12.28.01.00.00.46)  
Matricula: 387335

**Processo Associado: 23083.051647/2020-84**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em  
<https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **352**, ano:  
**2021**, tipo: **PARECER**, data de emissão: **26/03/2021** e o código de verificação: **61bd3b8f2a**

## APÊNDICES

## Apêndice A – Questionário aplicado

### Pesquisa: opinião dos técnicos- administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

Este formulário faz parte da coleta de dados da pesquisa do discente Hugo Gabriéli Fingolo Turques Patricio como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Espera-se que os resultados desta pesquisa ajudem a entender as limitações que cercam os procedimentos de avaliação de desempenho para progressão funcional vigentes na UFRRJ com a finalidade de se propor um instrumento que ajude os servidores na participação dos ciclos avaliativos.

Os participantes não serão identificados em nenhuma das etapas da pesquisa, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Em casos de dúvidas, entre em contato com o pesquisador nos contatos:  
(21) 99639-4656  
[hugo.gabrielli@hotmail.com](mailto:hugo.gabrielli@hotmail.com)



Próxima

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



# Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

## Termo de consentimento livre e esclarecido

Para início da pesquisa é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar dados pessoais dos entrevistados como nome, endereço, telefone, etc. Desta forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o participante, assim como não será permitido acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e em mídias, além de utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica também evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando solicitar ao pesquisador através dos contatos disponibilizados.

Sua participação nesta pesquisa gerará benefícios ao possibilitar um diagnóstico dos problemas relacionados aos procedimentos e ao formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando minimizar estes riscos, o participante não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Participante 1" e assim sucessivamente.

Caso o participante não se sinta confortável posteriormente à concessão das respostas, terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

Será garantido ao participante a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Esta pesquisa não proporcionará qualquer despesa ou custo para o entrevistado.

Como os possíveis danos causados pela pesquisa serão minimizados em função do anonimato do participante, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa, custo ou obrigatoriedade, não caberão indenizações decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que declare concordância em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participação.

Após ter acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido, eu: \*

Declaro que li e concordo com os termos.

Voltar

Próxima

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



# Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

## Perfil do participante

Marque a opção que mais se adequa ao seu perfil.

Qual o nível da sua formação? \*

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Pós-graduação (especialização)
- Mestrado
- Doutorado

Qual o nível de classificação do seu cargo na UFRRJ? \*

- C (auxiliar em administração, assistente de TI e etc.)
- D (assistente em administração, técnico de TI, téc. de laboratório e etc.)
- E (administrador, arquiteto, analista de TI, bibliotecário e etc.)



Há quantos anos trabalha na UFRRJ? \*

- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Mais de 25 anos

Já ocupou alguma função de chefia na UFRRJ? \*

- Nunca ocupei função de chefia
- Sim, pois ocupo/ocupei função de chefe, coordenador ou diretor titular ou substituto

De quantas avaliações de desempenho de outros servidores você já participou, seja como chefe, seja ajudando na avaliação de outras pessoas? \*

- Nunca participei da avaliação de outros servidores
- Participei de até 10 avaliações de outros servidores
- Participei de até 20 avaliações de outros servidores
- Participei de até 30 avaliações de outros servidores
- Participei de mais de 30 avaliações de outros servidores

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

### Percepção do participante sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional

Assinale a opção que mais se aproxima da sua opinião sobre as sentenças a seguir.

Quanto aos resultados da minha avaliação de progressão mais recente, eu prefiro que... \*

- Sejam comparados com os resultados da minha avaliação anterior, de modo que seja analisada minha evolução entre um ciclo avaliativo e outro.
- Sejam comparados com os resultados das avaliações recentes de meus colegas de trabalho, para que haja uma análise conjunta dos desempenhos.
- Não sejam comparados nem com minha avaliação anterior, nem com as avaliações recentes de meus colegas.
- Seja feito o que a universidade achar melhor, pois tanto faz para mim comparar ou não minha avaliação se eu passar para o próximo nível da carreira.

Quanto à fidelidade da avaliação de progressão, eu acredito que... \*

- Os resultados da avaliação de desempenho vigente representam a realidade e as notas atribuídas a mim e a meus colegas condizem com o que realmente acontece no cotidiano.
- As notas atribuídas a mim na avaliação condizem com meu desempenho real, mas vejo distorções nas avaliações dos meus colegas.
- Confesso que nem as notas que recebo, nem as notas que meus colegas recebem, condizem com nosso desempenho real.
- Para mim é indiferente as notas que recebemos, desde que sejam suficientes para progredir para o próximo nível da carreira.

Quanto ao tipo de critério usado na avaliação de progressão, prefiro que os servidores sejam... \*

- Avaliados por critérios objetivos que permitam maior padronização e igualdade entre eles.
- Avaliados por critérios subjetivos que permitam considerar aspectos que não estão descritos no formulário.
- Avaliados por critérios mistos, ou seja, alguns objetivos e outros subjetivos para que haja padronização e igualdade sem comprometer os aspectos não descritos no formulário.
- Avaliados da forma que a universidade preferir, desde que não atrapalhe a nossa progressão.

Quanto às expectativas da universidade sobre meu trabalho,... \*

- Sei dos resultados e das metas que a instituição e o meu setor esperam de mim antes de ter meu desempenho avaliado.
- Não sei exatamente o que se espera de mim em termos de metas e resultados e teria um desempenho melhor se soubesse.
- Não acho que saber ou não os resultados que se esperam de mim influencie na avaliação.
- Sou indiferente, pois saber ou não o que se espera não importa, desde que eu tenha minha progressão garantida.

Quanto à equidade na avaliação de progressão, vejo que... \*

- Ninguém é beneficiado ou prejudicado na avaliação, mas todos são avaliados de forma igual e justa.
- Em alguns casos, servidores são beneficiados ou prejudicados na avaliação para progressão, pois as notas que lhes são atribuídas não representam de fato o desempenho que tiveram.
- Não é questão de favorecer ou prejudicar, mas sim de que pessoas diferentes devem ser tratadas de formas diferentes.
- Desde que receba pelo menos a nota mínima para progredir na carreira, é indiferente ser tratado de forma justa ou não.



Quanto à influência de aspectos da organização sobre o desempenho dos servidores, percebo que... \*

- O contexto organizacional e as condições de trabalho são levadas em consideração na avaliação de desempenho.
- Para alguns servidores o contexto organizacional e as condições de trabalho são considerados, mas para outros não.
- Não são considerados critérios que não estejam no formulário, por mais que influenciem no desempenho.
- Independentemente de serem considerados na avaliação ou não, esses critérios não devem nos atrapalhar de progredir na carreira.

Quanto a ter algum retorno da chefia sobre meu desempenho,... \*

- Me sentiria bem ao receber feedbacks sobre meu desempenho, sejam bons ou ruins, pois isso me ajudaria a melhorar.
- Até receberia feedbacks sobre meu desempenho, mas ficaria incomodado ou constrangido com a situação.
- Não acho que deveriam ser dados feedbacks no processo de avaliação, pois as notas que recebo já bastam.
- Não me importo de receber ou não feedbacks, pois o que importa para mim é ir para o próximo nível da carreira.

Quanto ao suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de progressão funcional. \*

- Sou satisfeito com o suporte dado pela UFRRJ para realização da avaliação de desempenho, pois avaliadores e avaliados são preparados para participar do processo.
- A instituição até oferece o suporte necessário para realização da avaliação, mas os servidores não se preparam para o processo avaliativo.
- É bem precário ou até inexistente, pois não somos orientados quanto aos procedimentos e temos que "nos virar" e "dar nosso jeito".
- É indiferente, pois apenas preciso que meu formulário seja preenchido com nota suficiente para que eu progrida na carreira.



Qual é o seu grau de conhecimento dos procedimentos de avaliação para progressão? \*

1 2 3 4 5

Pouco conhecimento e muitas dúvidas

Domino os procedimentos e não tenho dúvidas

Você gostaria de saber de forma mais aprofundada e com antecedência como será avaliado para que possa adequar seu desempenho aos critérios de avaliação? Por quê? \*

Sua resposta

Quais são as principais deficiências nos procedimentos de avaliação de desempenho para progressão funcional? \*

Sua resposta

Que sugestões possui para melhoria dos procedimentos de avaliação para progressão? \*

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



# Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

Percepção do participante sobre o formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional

Responda as questões abaixo com as opiniões que expressem maior sinceridade.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO Pró Reitoria Adjunta de Assuntos Administrativos Seção de Tratamento e Aperfeiçoamento		FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
<b>DADOS DO AVALIADOR</b> Nome: Matrícula: Cargo ou Função: Tempo de serviço na unidade de exercício: Telefone/ Ramal:		<b>IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b> Nome: Cargo: Matrícula: Localização: Período:	
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>			Grau atribuído (0-10)
1- <b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> Considere a qualidade e a qualidade exigida no setor, leve em consideração os elementos clareza, perfeição e assiduidade com que o trabalho tem sido executado.			
2- <b>QUANTIDADE DO TRABALHO E CUMPRIMENTO DAS TAREFAS</b> Avalie a quantidade do trabalho realizado pelo servidor em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a observância dos prazos.			
3- <b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b> Considere o quanto o servidor conhece sobre todas as fases do seu trabalho.			
4- <b>INICIATIVA/ DEDICAÇÃO AO TRABALHO</b> Considere a pontância que possui em suas próprias decisões, como a maneira de levá-las a efeito, e ainda o esforço dedicado a instituição, levando em conta a importância de seu trabalho em face de outros setores.			
5- <b>SENDO DE RESPONSABILIDADE</b> Avalie o grau de responsabilidade demonstrado pelo servidor, bem como a maneira pela qual assume sua função, respondendo pelas consequências das atitudes que toma.			
6- <b>RESPEITO AS NORMAS / DISCIPLINA/ RECEPTIVIDADE AS ORDENS SUPERIORES</b> Considere a atenção no cumprimento das normas de instituição e na unidade de exercício, bem como a demonstração pelo servidor no cumprimento de seus deveres a seriedade com que se conduz no trabalho e a maneira pela qual aplica, inspeções e métodos, incumbências e idênticos.			
7- <b>ZELO COM O PATRIMÔNIO DA INSTITUIÇÃO</b> Avalie a situação participativa do servidor nos assuntos ligados à segurança do trabalho e preservação dos bens da instituição e/ ou da unidade de exercício, bem como o cuidado demonstrado na conservação dos instrumentos e equipamentos de trabalho.			
8- <b>RELACIONAMENTO/ COLEGUISMO/ GRAU DE COOPERAÇÃO/ 2RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO</b> Considere a capacidade de trabalhar em harmonia com os companheiros e o tratamento dispensado aos que fazem ou não parte de seu grupo de trabalho, e a disponibilidade em prestar colaboração tendo em vista a necessidade da Unidade, do trabalho em si e do grupo com o qual colabora e ainda o tratamento para com o público externo.			
9- <b>ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE</b> Considere o comparecimento diário ao trabalho, bem como a permanência no local de trabalho, o cumprimento do horário e os faltas.			
<b>TOTAL DA SOMA DE PONTOS</b>			
<b>RESULTADO DA AVALIAÇÃO</b>			
Assinatura do avaliador:			
<b>Considerações do Servidor</b>			
a) ( ) Concordo		Data de realização da entrevista: / /	
b) ( ) Discordo do(s) seguinte(s) item(s): (01) (02) (03) (04) (05) (06) (07) (08) (09)			
c) justificativas:			
Assinatura do servidor			

O quão claras e esclarecedoras são as informações do formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional? Que nota atribuí à clareza das informações? \*

1 2 3 4 5

Pouco claras e esclarecedoras      Muito claras e esclarecedoras

Dos 9 critérios adotados, quais são descritos de forma clara, sem gerar dúvidas ou interpretações divergentes, e quais possuem descrição insuficiente e duvidosa? \*

	Bem descrito e não deixa dúvida	Mal descrito e deixa dúvida
1. Qualidade do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quantidade do trabalho e cumprimento das tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Conhecimento do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Iniciativa / dedicação ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Senso de responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Respeito às normas / disciplina / receptividade às ordens superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Zelo com o patrimônio da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Relacionamento / coleguismo / grau de cooperação / relacionamento com o público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Assiduidade / pontualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais são as principais deficiências que você observa no formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional? \*

Sua resposta

Que sugestões possui para melhoria do formulário de avaliação para progressão? \*

Sua resposta

Voltar

Próxima



## Pesquisa: opinião dos técnicos-administrativos da UFRRJ lotados no Campus Três Rios sobre a avaliação de desempenho para progressão funcional

\*Obrigatório

### Sugestões do participante para melhoria da avaliação de desempenho para progressão funcional

Opine sobre como a UFRRJ poderia aprimorar a avaliação de desempenho para progressão funcional.

Quais das ações abaixo contribuiriam para um melhor preenchimento do formulário e melhor execução dos procedimentos da avaliação de progressão? \*

	Contribuiria	Seria indiferente
Envio de cartilha explicativa para todos os servidores esclarecendo a importância da avaliação, os critérios e os procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento periódico dos servidores quanto aos procedimentos de avaliação de progressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obrigatoriedade de justificar por escrito cada uma das notas atribuídas aos critérios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilização de um canal aberto com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para esclarecimentos sobre a avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que outras sugestões você possui para que a avaliação de desempenho para progressão funcional seja aprimorada? Que outros comentários possui sobre o tema? \*

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Apêndice B – Transcrição das respostas às perguntas abertas

### 1. Bloco de perguntas “Percepção do participante sobre os procedimentos da avaliação de desempenho para progressão funcional”

- Você gostaria de saber de forma mais aprofundada e com antecedência como será avaliado para que possa adequar seu desempenho aos critérios de avaliação? Por quê?

Participante 1: Sim. Pois assim saberia o que o meu chefe espera especificamente do meu trabalho e teria uma atenção maior.

Participante 2: Sim. Entender os critérios pelos quais você será avaliado, ajuda o servidor a ficar mais atento a certas posturas e atitudes

Participante 3: Sim. Faz-se necessário compreender melhor os fatores a serem avaliados e esperados do servidor, para um melhor desempenho das atividades de trabalho.

Participante 4: Só se mudar a forma de avaliar. Porque, na minha experiência, me parece um processo mecânico, sem muito estímulo, sem diálogo, quase um cumprimento de obrigações burocráticas. Sempre fui Bem avaliada, desde a Ufjf. (Vim redistribuída). Não percebo no Itr interesse em formar grupo de trabalhos com valores culturais para a organização. É tudo muito solto, então, no meu entendimento, o compromisso pessoal vira uma qualidade individual, mérito próprio e não de habilidade de liderança para extrair o melhor da gente. Há alguns anos atrás eu deliberadamente faltei uns três dias ou mais, direto sem razão alguma p ver se acontecia algo e o chefe nem notou!!! Rs ... Hj estou mais focada em mim e contribuo na forma q posso, de coração!

Participante 5: Não. Por que já tenho pleno conhecimento da forma como a avaliação é executada.

Participante 6: Sim. Para me preparar melhor

Participante 7: Sim

Participante 8: Sim

Participante 9: Sim. Isso tornaria o procedimento mais claro e justo.

Participante 10: Seria importante saber com antecedência.

Participante 11: Sim

Participante 12: Sim, para ficar melhor preparado. Porém, por outro lado eu poderia enviar a avaliação, me preparando somente para aquele momento, e depois relaxar de novo.

Participante 13: Não. Pois o Servidor deve cumprir suas funções independente de julgamento de avaliação.

Participante 14: Não

Participante 15: Não vejo necessidade.

Participante 16: Acredito que as formas de avaliação e critérios são de conhecimento de todos, visto que constam na legislação vigente

Participante 17: Sim. Para que possa entender aonde é possível aprimorar e corrigir.

Participante 18: Não, pois o bom desempenho deve partir do servidor e não o servidor se adequar para um formulário

Participante 19: Sim. Porque nos ajudaria a melhorar nossa conduta de trabalho.

Participante 20: Não, pois sempre atuo dentro das normas institucionais.

- Quais são as principais deficiências nos procedimentos de avaliação de desempenho para progressão funcional?

Participante 1: Não possuir critérios subjetivos que levem em conta toda a estrutura física e psicológica do ambiente de trabalho do servidor. E os chefes não possuem orientação para fazer a avaliação, muitos avaliam sem nem conversarem com o servidor no momento da avaliação e não dão feedback depois ao servidor do porque lhe atribuiu aquela nota. As avaliações não são levadas em consideração no momento de designação de cargos de chefia. E acredito que muitas avaliações que possam vir a prejudicar o servidor são evitadas pelos chefes para não se comprometerem.

Participante 2: A avaliação é feita na visão de uma só pessoa, o chefe imediato. Isso pode fazer a avaliação ser injusta e acabar desviando a finalidade da mesma.

Participante 3: Falta de opção para expor mais informações a respeito do trabalho realizado pelo servidor e relação inter-pessoal.

Participante 4: Sem diálogo pre e pós avaliação. Sem estímulos de integração para alcançarmos o resultado em conjunto, sem feedback algum. Recentemente mudei de setor e a habilidade de liderança do meu atual chefe me surpreendeu, objetividade ao falar o q espera de mim, interesse em ouvir, capacidade de elogiar em público, liberdade com responsabilidade, etc. Estou satisfeita, já me sinto avaliada sem a burocracia necessária para progressão!

Participante 5: Não visualizo nenhuma deficiência que eu possa citar.

Participante 6: Falta de informações

Participante 7: Falta de critérios objetivos.

Participante 8: Falta de conhecimento

Participante 9: A cultura de “não punição” de pessoas com desempenho ruim, e aprovação quase automática de todos os servidores.

Participante 10: Avaliação realizada por uma única chefia imediata.

Participante 11: A Chefia não encontra o formulário a ser preenchido. Formulário enviado com atraso gera prejuízo financeiro.

Participante 12: Todos que eu vi receberam nota máxima ou quase máxima em todos os itens. E tem gente que nem vai trabalhar todos os dias da semana, mesmo tendo que cumprir 40 horas semanais. Ou seja, tem coisa errada na avaliação e nos servidores que não tem compromisso com a UFRRJ.

Participante 13: Nenhuma

Participante 14: Formulário com questionamentos vagos, critério muito atrasado.

Participante 15: Não identifiquei. Tive acesso aos formulários que foram preenchidos, avaliados e foi concedida a progressão.

Participante 16: Demora na tramitação.

Participante 17: Falta de critério.

Participante 18: Não vejo

Participante 19: Atrasos na avaliação e conseqüente impacto financeiro para o servidor.

Participante 20: Desconheço.

- Que sugestões possui para melhoria dos procedimentos de avaliação para progressão?

Participante 1: Que levassem em conta toda a estrutura e o ambiente organizacional do servidor avaliado, que utilizassem essa avaliação para designação de cargos de direção e chefia, que os chefes façam algum curso voltado para a avaliação de sua equipe, que eles sejam orientados nesta parte de gestão de pessoas como por exemplo dar o feedback da avaliação ao avaliado, e fazer reuniões periódicas com sua equipe de trabalho para tratar de assuntos que impactam na avaliação.

Participante 2: Um mesmo servidor poderia ser avaliado por mais pessoas (colegas na mesma linha hierárquica e/ou outros chefes superiores) e os critérios de avaliação poderiam ser mais específicos e menos abrangentes, mesmo que tivessem mais critérios para responder

Participante 3: Possibilitar mencionar mais informações a respeito do comportamento, qualidades e/ou deficiências do mesmo tanto de relacionamentos, quanto no desenvolvimento do trabalho.

Participante 4: Lideranças aprenderem a dialogar, integrar as pessoas, conversar item por item da avaliação e pontuar explicando e ouvindo o outro, não só entregar a folha cheia de 10 e a gente assinar q concorda pq foi tudo 10!!! Rs

Participante 5: Nada a sugerir visto que a atual forma de realizar o procedimento de avaliação já é eficiente.

Participante 6: Nenhuma

Participante 7: Sem sugestão.

Participante 8: Maior.divulgaçao

Participante 9: Conhecimento prévio dos critérios a serem avaliados (como dito na pergunta acima).

Participante 10: Informar com antecedência o período da avaliação e talvez uma avaliação deveria ser realizada por um grupo/comissão, e não somente por uma única chefia, a avaliação fica muito subjetiva.

Participante 11: Comunicar ao servidor avaliado quando o formulário for enviado à Chefia.

Participante 12: Utilizar algum framework já validada no mercado, com objetivos, métricas e resultados bem definidos. Assim seria mais fácil mostrar evolução, melhorias e deficiências nos trabalhos de cada servidor, de cada setor e da universidade como um todo.

Participante 13: Nenhuma

Participante 14: Melhoria nas questões do formulário. Desenvolver o servidor para uma melhor avaliação, entender melhor a função e trabalho desenvolvido.

Participante 15: Nenhuma

Participante 16: Melhora nos procedimentos administrativos

Participante 17: Comissão para avaliação.

Participante 18: Nenhuma

Participante 19: Que não atrase como sempre.

Participante 20: Deveriam dar um treinamento para melhor desempenho das funções.

## **2. Bloco de perguntas “Percepção do participante sobre o formulário atual de avaliação de desempenho para progressão funcional”**

- Quais são as principais deficiências que você observa no formulário de avaliação de desempenho para progressão funcional?

Participante 1: Muito engessado e sem espaço para observações extras do avaliador

Participante 2: Dois ou mais critérios são considerados juntos e não separados (ex. respeito as normas, disciplina e receptividade as normas superiores; grau de cooperação e relacionamento com o público)

Participante 3: Algumas questões não muito claras, e ausência de campo para manifestação expressa sobre demais informações e características do servidor.

Participante 4: Não há opção de autoavaliação, avaliação das condições oferecidas pelo setor para executar a atividade, nem pontuarmos tb a chefia.

Participante 5: Não visualizo nenhuma deficiência relevante no formulário.

Participante 6: Nada

Participante 7: Falta de critérios objetivos e que se possa medir.

Participante 8: Nenhuma

Participante 9: Não vejo deficiências relevantes

Participante 10: Alguns pontos necessitam de melhor detalhamento.

Participante 11: Subjetividade nos critérios

Participante 12: Subjetividade, poucos itens a serem avaliados. Nenhuma forma de comparar com os resultados anteriores, mostrando se ele teve melhoria ou piora de uma avaliação para a outra.

Participante 13: Nenhuma

Participante 14: Melhorar os critérios adotados, conscientização do servidor quanto sua avaliação e resultados há apresentar.

Participante 15: Em minha opinião, o formulário é simples e claro e preenche os pontos principais de avaliação de desempenho.

Participante 16: Nada a declarar

Participante 17: Formulário completo.

Participante 18: Nenhuma

Participante 19: Falta de objetividade

Participante 20: Acho que não somos prejudicados, pois sempre dão nota máxima.

- Que sugestões possui para melhoria do formulário de avaliação para progressão?

Participante 1: Para cada pergunta deveria ter espaço para que o avaliador coloque outras observações e que cada item tenha subitens com grau de avaliação. por exemplo: no item assiduidade/ pontualidade deveria ter subitens que também contemplassem o grau de atribuição à falta, cumprimento do horário, produtividade, etc. pois as vezes o servidor não cumpre a carga horária fielmente todos os dias mas cumpre o trabalho, sendo produtivo e etc.

Participante 2: Separar os critérios de avaliação de forma que avaliem cada competência específica e separadamente

Participante 3: Possibilitar, ao avaliador se manifestar, apresentando mais informações e características do servidor que não estão questionadas/apresentadas no formulário.

Participante 4: Q seja feita em conjunto, que tenha espaço para o funcionário tb se manifestar sobre o que não fluiu. Q escreva exemplos de situações avaliadas, se possível. Que explique pq ganhou 10 tb, e não seja um dez só p não ter problema lá na frente, mesmo q tenhamos direito de questionar via processo ou não no caso de nota baixa. Ou seja, exercitar o diálogo, a democracia de forma prática, favorecendo o amadurecimento de todos.

Participante 5: Nada a sugerir.

Participante 6: O formulário é satisfatório

Participante 7: Clareza e objetividade.

Participante 8: Não tenho, satisfeito com o atual

Participante 9: Acho que o formulário atende. O uso/preenchimento do formulário que pode vir a ser equivocado.

Participante 10: A avaliação pode ser diluída em novos pontos.

Participante 11: Parâmetros mais objetivos.

Participante 12: Cada setor é diferente, logo cada avaliação deveria ser mais adequada a cada setor.

Participante 13: Nenhuma

Participante 14: Melhoria nas questões do formulário. Desenvolver o servidor para uma melhor avaliação, entender melhor a função e trabalho desenvolvido e no que estará sendo avaliado.

Participante 15: Sinceramente, nenhuma em minha opinião. Desde minha primeira avaliação, da primeira vez que vi o formulário, não tive qualquer dúvida acerca de meus deveres como servidor. Me parece bem claro.

Participante 16: Nada a declarar

Participante 17: Nenhuma.

Participante 18: Nenhuma

Participante 19: Melhorar a objetividade

Participante 20: sem sugestões.

### **3. Bloco de perguntas “Sugestões do participante para melhoria da avaliação de desempenho para progressão funcional”**

- Que outras sugestões você possui para que a avaliação de desempenho para progressão funcional seja aprimorada? Que outros comentários possui sobre o tema?

Participante 1: As já descritas anteriormente.

Participante 2: Não sei

Participante 3: Talvez, possibilitar os colegas de trabalho também façam a avaliação do servidor, e essa avaliação compoisse em média 50% da nota final.

Participante 4: —

Participante 5: Nada a sugerir ou comentar.

Participante 6: Nada

Participante 7: Sem sugestão.

Participante 8: Aplicação de critérios objetivos relativo ao trabalho desenvolvido

Participante 9: Como já dito acima, acho que o principal problema em torno do assunto avaliação é a cultura de não punição que acaba prevalecendo, levando gestores a avaliar com boas notas servidores que na verdade não desempenham bem seu papel.

Participante 10: A avaliação de desempenho deveria ser realizada por uma comissão, pois o servidor fica muito suscetível a opinião de sua chefia imediata. Em caso de desacordo com a avaliação diretamente, não possui meios mínimos de rever sua avaliação. Uma vez que, continuará trabalhando com a mesma chefia.

Participante 11: Expor no sistema (público interno) o nome dos servidores que serão avaliados no mês, para acompanhamento individual. Divulgar os nomes daqueles que tiveram os formulários enviados à chefia respectiva. Muitos servidores perdem o prazo de devolução do formulário, por desconhecimento deles e/ou chefia e têm prejuízo financeiro.

Participante 12: Já disse anteriormente, utilizando OKR ou algum outro framework já consolidado no mercado.

Participante 13: Nenhuma. O tema é importante, pois se trata da responsabilidade e qualidade do serviço público em que os servidores devem ao passar dos anos, à busca na qualidade do serviço público.

Participante 14: Ok

Participante 15: Acredito que, apesar de claro o requerimento, muitas vezes nos esquecemos, na correria do trabalho de solicitar o formulário. Acredito que possa ser feito, pelo sistema, uma forma de aviso ao servidor ou à chefia imediata, da progressão. Não me recordo de ter recebido isso.

Participante 16: Nada a declarar

Participante 17: Nenhuma.

Participante 18: Nenhuma

Participante 19: A justificação da nota e o direito de revisão da mesma seria primordial para uma avaliação justa.

Participante 20: Percebo que os avaliadores são indiferentes as avaliações, como já falado sempre dão nota máxima.

## **Apêndice C – Produto técnico: cartilha da avaliação de desempenho**



**CARTILHA EXPLICATIVA**

---

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

***PARA PROGRESSÃO  
FUNCIONAL***



**UFRRJ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO



## SUMÁRIO

---

Apresentação .....	3
1. Por que avaliar o desempenho? .....	4
2. O que é a avaliação? .....	5
3. O que faço antes da avaliação? .....	6
4. Quais critérios considerar? .....	7
5. Como avaliar e ser avaliado? .....	9
6. O que faço após a avaliação? .....	11
7. Considerações finais .....	13
Apêndices .....	14
Formulário da avaliação de desempenho para progressão funcional .....	15
Roteiro de feedback .....	16

## Cartilha explicativa

*Avaliação de desempenho para progressão funcional*

# APRESENTAÇÃO

---

Olá, servidor!

Nesta cartilha viemos abordar um assunto fundamental para a carreira do técnico-administrativo em educação da UFRRJ: a avaliação de desempenho para progressão funcional.

Você que já passou por ao menos um ciclo avaliativo para progressão, ou que já teve a oportunidade de avaliar um servidor, já teve dificuldade ou dúvidas quanto aos procedimentos e ao formulário?

Pois é... algumas questões carecem de instrução e esclarecimento e esta cartilha foi elaborada com este intuito, de dar suporte a você servidor avaliado e a você chefia avaliadora na condução da avaliação de desempenho.

Ah, é bacana destacar que este documento é o produto final da pesquisa "Instrumento de suporte à avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ", conduzida pelo servidor da UFRRJ Hugo Gabriéli Fingolo Turques Patrício, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina Rodrigues Cova, durante o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ.

A disponibilização deste instrumento de apoio à avaliação foi sugerido pelos próprios técnicos-administrativos da UFRRJ que participaram da pesquisa.

Vamos compartilhar um pouco mais sobre a avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional dos TAE?

## 1. POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?

---

Bom, a primeira resposta para esta pergunta, aquela que logo vem em nossa mente não é difícil e nem desconhecida pelos servidores. É através da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional que o servidor alcança níveis mais elevados na carreira, inclusive incrementando seu salário base, caso obtenha nota mínima.

Esta condição básica para evolução na carreira é prevista na Lei nº 11.091/2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Mas será que a avaliação de desempenho dos TAEs deve se resumir ao cumprimento da legislação e à progressão na carreira? NÃO!

Por que outros motivos então devemos avaliar o desempenho? Que benefícios temos?

Vejamos alguns:

- Alinhar as expectativas da organização e do servidor;
- Estreitar o relacionamento entre chefia e trabalhador;
- Diagnosticar situações e ocorrências que influenciam no trabalho do servidor;
- Incentivar melhorias no desempenho individual;
- Incrementar o desempenho institucional;
- Identificar necessidades de capacitação;
- Alocar servidores em funções condizentes com seu desempenho e perfil;
- promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade (Decreto nº 5.825/2006);
- Dentre tantas outros.

Nossa! Quantas vantagens, não é?

## 2. O QUE É A AVALIAÇÃO?

---

O programa de avaliação de desempenho indicado na Lei nº 11.091/2005, como indicado por esta legislação, é o meio pelo qual o servidor técnico-administrativo em educação pode progredir na carreira.

A progressão por mérito profissional é a mudança para o próximo padrão salarial da classe, a depender do atingimento do resultado mínimo de 70% da nota no programa de avaliação de desempenho. O ciclo avaliativo para esta finalidade ocorre a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, a partir do ingresso do servidor no cargo ou contados da data da última progressão.

Em meio de tantas definições para avaliação de desempenho, vejamos algumas:

- É um diagnóstico da relação do indivíduo com a organização e dos aspectos que incidem positiva e negativamente;
- É um exame os aspectos que influenciam positivamente e negativamente sobre o desempenho;
- É uma ferramenta de aferição de performance que identifica habilidades existentes e a serem desenvolvidas, identificando potenciais;
- é instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (Decreto nº 5.825/2006).

Agora que já sabemos o que é a avaliação de desempenho e em especial a com finalidade da progressão por mérito dos TAE, o que é preciso fazer antes da avaliação?

Vamos ver...

## Cartilha explicativa

Avaliação de desempenho para progressão funcional

### 3. O QUE FAÇO ANTES DA AVALIAÇÃO?

A avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional começa antes do preenchimento do formulário em si.

Perceba as atividades de planejamento preparo antes de realizar a avaliação:

#### Compartilhe as metas institucionais e setoriais para o período

- Para alinhar as metas institucionais, setoriais e individuais

#### Acorde com as pessoas do seu setor os resultados que se espera de cada um

- Isso permite maior coerência na avaliação

#### Acompanhe o recebimento do formulário avaliativo ou da autorização para realização da avaliação

- Caso não receba no prazo, entre em contato com a Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional

#### Separe a última avaliação de desempenho de cada servidor

- Comparar os resultados atuais com os anteriores enriquece o processo e incentiva melhorias

Não se exclua! Essas orientações para o período pré-avaliativo são úteis tanto para avaliados, quanto para avaliadores.

## 4. QUAIS CRITÉRIOS CONSIDERAR?

---

Os critérios usados na avaliação de desempenho, apesar de descritos no formulário, são motivos de dúvidas de muitos avaliadores ao atribuírem as notas e de muitos avaliados ao receberem os resultados.

Vamos então compreendê-los melhor...

### 1. Qualidade do trabalho

De acordo com o nível de qualidade de trabalho que o setor exige e que foi previamente acordado com o servidor, este item considera a clareza, a perfeição e o asseio com o qual o avaliado tem executado o trabalho nos últimos 18 meses.

### 2. Quantidade do trabalho e cumprimento das tarefas

Esse critério avalia a produtividade do servidor, ou seja, a quantidade de trabalho realizado e de responsabilidades assumidas por ele comparadas com o tempo que gastou para executar. Aqui também é considerada a capacidade do técnico-administrativo em cumprir os prazos estabelecidos para as tarefas nos últimos 18 meses.

### 3. Conhecimento do trabalho

Aqui deve ser avaliado o domínio técnico que o servidor demonstrou possuir quanto ao trabalho que desenvolveu nos últimos 18 meses e o conhecimento que possui das etapas e dos processos de trabalho.

### 4. Iniciativa e dedicação ao trabalho

A proatividade ou a inércia do servidor ante aos desafios são considerados aqui. A capacidade de decisão e de conclusão daquilo que começa também é um aspecto importante. Nos últimos 18 meses, reflita sobre o nível de profissionalismo, o quanto o técnico prioriza o trabalho que desenvolve em comparação a outras demandas.

### 5. Senso de responsabilidade

Neste item é levado em consideração o quão responsável o servidor foi com as atividades que realizou, se ele se responsabilizou por seus atos e consequências decorrentes deles na instituição nos últimos 18 meses, bem como se assume atividades de maior responsabilidade.

### 6. Respeito às normas, disciplina e receptividade às ordens superiores

A atuação do servidor público é cercada de legislações e normas e aqui deve ser pontuado de acordo com o cumprimento delas, inclusive as internas, verificando se o técnico-administrativo

## Cartilha explicativa

### *Avaliação de desempenho para progressão funcional*

demonstrou disciplina no cumprimento de seus deveres recebeu de bom grado às orientações de seus superiores nos últimos 18 meses, desde que não tenham fugido à legalidade e à ética.

#### **7. Zelo com o patrimônio da instituição**

Esse critério expressa o quão cuidadoso o servidor tem sido com os instrumentos e equipamentos da universidade, principalmente com aqueles disponíveis para seu trabalho. A preocupação demonstrada ou não pelo avaliado quanto a segurança do trabalho e a preservação dos bens da instituição nos últimos 18 meses também deve ser considerada.

#### **8. Relacionamento, coleguismo, grau de cooperação e relacionamento com o público**

Espera-se do servidor um bom relacionamento profissional com seus colegas, independentemente de afinidades pessoais, assim também que tenha habilidade para trabalhar em equipe e cooperar com os demais. Além disso, a forma com a qual tem prestado atendimento à toda comunidade acadêmica e ao público externo nos últimos 18 meses também influencia a nota deste critério.

#### **9. Assiduidade e pontualidade**

Estar presente nos dias de trabalho acordados, ou disponível nos dias e horários combinados, nos casos de outras modalidades de trabalho que não o presencial, é importante para pontuar bem neste item. Considere se nos últimos 18 meses o avaliado compareceu e permaneceu no local de trabalho, ou esteve disponível, além de ter cumprido a carga horária. A frequência de ausências injustificadas prejudica a nota nesse critério.

Ufa! Quantos detalhes precisam ser observados na avaliação de desempenho do técnico...

Porém, a observação desses detalhes permite tornar a avaliação mais completa e mais justa, ainda mais que os servidores avaliados são ocupantes de cargos distintos e trabalham em diversos setores.

Agora que entendemos melhor os critérios, vamos refletir sobre os procedimentos?

## 5. COMO AVALIAR E SER AVALIADO?

Antes mesmo de apresentarmos o passo-a-passo da avaliação de desempenho, existe uma série de dicas que podem facilitar a execução dos procedimentos. Repare em algumas delas...

- Cada ciclo avaliativo considera o desempenho do servidor nos últimos 18 meses e, desta forma, os acontecimentos que influenciarão positivamente ou negativamente na nota devem ter ocorrido nesse período de tempo;
- O desempenho do avaliado, seja bom ou ruim, é influenciado por fatores externos a ele, como o ambiente, a estrutura e as condições de trabalho. Considerar esses fatores externos torna a avaliação mais contextualizada à realidade individual, setorial e organizacional;
- Ter em mãos a avaliação de desempenho anterior e analisá-la, ajuda a verificar se houve melhoria ou piora no desempenho e contribui para a realização da avaliação atual;
- Justificar verbalmente a nota atribuída, seja boa ou ruim, aumenta o senso de justiça da avaliação e ajuda com que avaliado e avaliador estejam alinhados quanto ao trabalho;
- Dar feedback (retorno) positivo sobre os bons comportamentos e desempenhos que o avaliado teve reforça as boas práticas, reconhece os destaques e o incentiva a melhorar;
- Dar feedback (retorno) construtivo sobre os comportamentos e resultados abaixo do esperado é uma ótima oportunidade de mostrar ao avaliado o que se espera dele quanto aos aspectos que não obteve nota máxima;
- Alguns gestores tem dificuldade de atribuir notas à sua equipe por sentirem falta de parâmetros. Assim, podemos considerar cada nota na seguinte escala, para facilitar a quantificação de cada critério:

### ESCALAS DAS NOTAS

0	De 1 a 4	De 5 a 7	De 8 a 10
Não possui nenhuma característica deste critério e não alcançou nenhum resultado	Obteve desempenho ruim quanto ao critério avaliado e teve resultados insuficientes, abaixo do desejado	O comportamento e os resultados sobre este critério são medianos e razoáveis e portanto espera-se mais	O servidor é aderente e exemplar quanto ao critério em questão, estando perfeitamente alinhado ou precisando de poucos ajustes

Já que refletimos sobre o porquê de avaliar o desempenho, o que é a avaliação, o que fazer antes de avaliar, quais critérios considerar e as dicas acima, vamos descrever agora os procedimentos avaliativos em si.

## Cartilha explicativa

Avaliação de desempenho para progressão funcional

### Analise a avaliação de desempenho relativa ao ciclo avaliativo anterior

- Analisá-la ajudará a basear as notas da avaliação atual, refletindo se houve melhora, manutenção ou piora no desempenho

### Releia e discirna cada um dos 9 os critérios avaliativos utilizados

- Reflita sobre o que cada um deles significa

### Preencha o formulário de avaliação de desempenho, atribuindo as notas mais adequadas

- Não esqueça de considerar a influência do ambiente, da estrutura e das condições de trabalho, além de limitar ao que percebeu nos últimos 18 meses

### Agende uma reunião entre avaliado e avaliador para refletir juntos sobre o desempenho aferido

- Fazer a avaliação conjuntamente ou discutir sobre ela eleva a maturidade e alinha os objetivos

### Justifique verbalmente as notas atribuídas, sejam boas ou ruins

- Isso aumenta o senso de justiça e faz com que o avaliado reflita sobre seus pontos positivos e os que precisa melhorar

### Troque feedbacks positivos e construtivos sobre o desempenho em questão

- Dar retorno sobre o desempenho reforça os bons comportamentos e orienta no quê e como o servidor avaliado pode melhorar

Pronto! Avaliação concluída.

Agora é só realizar os últimos procedimentos pós-avaliativos para encerrar mais este ciclo.

## 6. O QUE FAÇO APÓS A AVALIAÇÃO?

---

Concluídos o processo de avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional do técnico-administrativo, basta a realização de dois procedimentos complementares.

O primeiro e muito importante é o envio do documento da avaliação de desempenho pelo SIPAC para a Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Para tal, basta seguir estes passos:

- Já com usuário ativo e on-line no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC, vá na aba "Protocolo" > "Documentos" e clique em "Cadastrar Documento";
- No campo "Tipo do Documento", busque por "FORMULÁRIO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PROGRESSÃO POR MÉRITO" e o selecione;
- No campo "Assunto do Documento", busque por "023.03 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (REESTRUTURAÇÕES E ALTERAÇÕES SALARIAIS)" e o selecione;
- Na "Natureza do Documento"; selecione "Ostensivo";
- Na "Forma do Documento", selecione "Escrever Documento";
- Logo abaixo clique em "Carregar Modelo";
- Preencha o documento que aparecerá em tela com os dados do avaliado e do avaliador, com as notas atribuídas e total de pontos;
- Ao final da página, clique em "Adicionar Assinante" para que avaliado e avaliador sejam indicados como signatários do documento;
- Clique em "Assinar" e depois de assinado em "Continuar";
- Se não dispuser de documentos a serem anexados, clique novamente em "Continuar";
- Digite o nome do servidor avaliado como interessado, clique em "Inserir" e depois em "Continuar";
- Na movimentação inicial, indique a "COORDENAÇÃO DE ADMISSÃO E ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL (12.28.01.00.24)" como "Unidade de Destino";
- Na tela de confirmação, confira os dados do documento, dos assinantes, do interessado e da movimentação e clique em "Confirmar";
- Pronto! A avaliação foi submetida e será processada pelos setores da PROGEP.

## **Cartilha explicativa**

### *Avaliação de desempenho para progressão funcional*

O segundo passo já é visando o próximo ciclo avaliativo, daqui a 18 meses, onde todos os procedimentos descritos nesta cartilha serão realizados novamente. É este: guarde a avaliação de desempenho recém realizada de cada servidor para que seja usada como parâmetro no próximo ciclo avaliativo.

E isso é tudo!

## Cartilha explicativa

*Avaliação de desempenho para progressão funcional*

# 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Chegamos ao final desta cartilha.

Esperamos ter ajudado a você, servidor avaliado e avaliador, no entendimento da importância da avaliação de desempenho, dos critérios utilizados e dos procedimentos antes, durante e depois da avaliação.

Compartilhar esse conhecimento com você não será de graça. Precisamos pedir algo em troca...

Já que teve acesso a este conteúdo, o divulgue e compartilhe com outros colegas!

Nos ajude a aprimorar a avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional dos técnicos-administrativos.

Podemos contar com você para isso?

## Cartilha explicativa

*Avaliação de desempenho para progressão funcional*

# APÊNDICES

---

Nestas últimas páginas você encontrará dois documentos que te ajudarão a compreender o que está contido nesta cartilha e te ajudarão na realização da avaliação de desempenho:

- O formulário da avaliação de desempenho para progressão funcional; e
- Um roteiro sugerido de feedback.

Veja só...

## Cartilha explicativa

Avaliação de desempenho para progressão funcional

# Formulário da avaliação de desempenho para progressão funcional

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
Pró Reitoria de Gestão de Pessoas  
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas  
Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DADOS DO AVALIADOR		IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:		Nome:	
Matrícula:		Cargo:	
Cargo ou Função:		Matrícula:	
Tempo de serviço na unidade de exercício:		Localização:	
Telefone/ Ramal:		Período: ___/___/___ a ___/___/___	
FATORES DE AVALIAÇÃO		Grau atribuído (0-10)	
<b>1- QUALIDADE DO TRABALHO</b> Considere apenas a qualidade exigida no setor, leve em consideração os elementos clareza, perfeição e asseio com que o trabalho tem sido executado.			
<b>2- QUANTIDADE DO TRABALHO E CUMPRIMENTO DAS TAREFAS</b> Avalie a quantidade do trabalho realizado pelo servidor em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a observância dos prazos.			
<b>3- CONHECIMENTO DO TRABALHO</b> Considere o quanto o servidor conhece sobre todas as fases do seu trabalho.			
<b>4- INICIATIVA/ DEDICAÇÃO AO TRABALHO</b> Considere a confiança que possui em suas próprias decisões, como a maneira de levá-las a efeito, e ainda o esforço dedicado a instituição, levando em conta a importância de seu trabalho em face de outros afazeres.			
<b>5- SENSO DE RESPONSABILIDADE</b> Avalie o grau de responsabilidade demonstrado pelo servidor, bem como a maneira pela qual assume sua função, respondendo pelas consequências das atitudes que toma.			
<b>6- RESPEITO ÀS NORMAS / DISCIPLINA/ RECEPTIVIDADE AS ORDENS SUPERIORES</b> Considere a atenção no cumprimento das normas da instituição e/ou da unidade de exercício, bem como a demonstração pelo servidor no cumprimento de seus deveres e seriedade com que se conduz no trabalho e a maneira pela qual aceita instruções e métodos, incumbências e ideias.			
<b>7- ZELO COM O PATRIMÔNIO DA INSTITUIÇÃO</b> Avalie a atuação participativa do servidor nos assuntos ligados a segurança do trabalho e preservação dos bens da instituição e/ ou da unidade de exercício, bem como o cuidado demonstrado na conservação dos instrumentos e equipamentos de trabalho.			
<b>8-RELACIONAMENTO/ COLEGUISMO/ GRAU DE COOPERAÇÃO/ RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO</b> Considere a capacidade de trabalhar em harmonia com os companheiros e o tratamento dispensado aos que fazem ou não parte de seu grupo de trabalho, e a disponibilidade em prestar colaboração tendo em vista necessidade da Unidade, do trabalho em si e do grupo com o qual colabora e ainda o tratamento para com o público externo.			
<b>9- ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE</b> Considere o comparecimento diário ao trabalho, bem como a permanência no local de trabalho, o cumprimento do horário e as faltas.			
<b>TOTAL DA SOMA DE PONTOS</b>			

## Cartilha explicativa

Avaliação de desempenho para progressão funcional

### Roteiro de feedback

DADOS DO AVALIADOR	IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO
Nome:	Nome:
Matrícula:	Cargo:
Cargo ou Função:	Matrícula:
Tempo de serviço na unidade de exercício:	Localização:
Telefone/ Ramal:	Período: ___/___/___ a ___/___/___

**Dos 9 critérios avaliativos, quais foram os 2 que o avaliado em questão recebeu menor nota? Por quê? O que o servidor pode fazer para melhorar? Como?**

1º critério: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ação de melhoria: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2º critério: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ação de melhoria: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dos 9 critérios avaliativos, quais foram os 2 que o avaliado em questão recebeu maior nota? Por quê? O que o servidor pode fazer para manter esse bom desempenho?**

1º critério: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ação de manutenção: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2º critério: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ação de manutenção: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Elaborada por Hugo Gabriéli Fingolo Turques Patricio, servidor da UFRRJ e discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia desta universidade, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina Rodrigues Cova.

Este documento é produto da pesquisa “Instrumento de suporte à avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ”