

UFRRJ

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA
GERENCIAL DE GESTÃO DE PESSOAS NA FACULDADE
NACIONAL DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**

Maria de Fátima Fernandes Marques Machado Bardano

2015



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

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA GERENCIAL
DE GESTÃO DE PESSOAS NA FACULDADE NACIONAL DE DIREITO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)**

MARIA DE FÁTIMA FERNANDES MARQUES MACHADO BARDANO

Sob Orientação da Professora:
Dr.^a Beatriz Quiroz Villardi

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

Seropédica, RJ
Julho de 2015

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

Maria de Fátima Fernandes Marques Machado Bardano

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia, no Programa de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia. Área de concentração Gestão e Estratégia. Linha de Pesquisa Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

Dissertação aprovada em 03/07/2015

Banca Examinadora:

Beatriz Quiroz Villardi, Dr^a. UFRRJ

Orientadora e Presidente

Marco Antonio Ferreira de Souza. Dr. PPGE/UFRRJ

Membro Interno

Denise Medeiros Ribeiro Salles. Dr^a. MSG/UFF

Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Embora acredite que se trata de um lugar comum não poderia deixar de mencionar o meu agradecimento a Deus por me conceder a oportunidade de realizar esse trabalho e me dar paz nos momentos mais críticos.

A minha mãe Elza (*in memoriam*) dedico especial agradecimento pelo amor, carinho incondicional e força que sempre me transmitiu ao longo da vida, com a certeza de que estaria compartilhando comigo, muito feliz, esse momento especial de minha vida.

Não poderia deixar de lembrar de meu marido Ricardo e de meu filho Bruno que me incentivaram para que pudesse concretizar esse objetivo.

Dedico especial agradecimento ao pequeno grupo que se formou dos “quatro mosqueteiros da orientação”, Áurea, Letícia e Rayner. Sem a força deles talvez fosse difícil concluir a tarefa, por vezes árdua, de desenvolver essa dissertação.

Também não poderia me esquecer da minha orientadora que ao longo do tempo teve paciência para esclarecer dúvidas e me recolocar no caminho certo.

Muitos são os que deveria elencar nominalmente aqui, mas tenho certeza que todos os que sempre me incentivaram sentem o meu mais profundo agradecimento nesse momento tão especial de realização na minha vida.

RESUMO

BARDANO, Maria de Fátima Fernandes Marques Machado. Avaliação de desempenho como ferramenta gerencial de gestão de pessoas na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). 2015. 106p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2015.

Na década de 1990 as transformações no cenário mundial levaram a administração pública a implementar ações para fortalecer a governança do Estado e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão em bases profissionais e racionais. O novo cenário propiciou uma mudança do modelo burocrático (APB) para o da administração pública gerencial (APG) e demandou a definição de políticas mais consistentes no campo da gestão de pessoas e da implementação da avaliação de desempenho (AD). Nesse processo a orientação voltada aos resultados subjacente à APG, o papel do servidor público se destaca no novo cenário. No entanto as teorias e instrumentos de gestão de pessoas ainda não se consolidaram, revelando-se, no lugar, uma percepção de que o instrumento de AD não cumpre sua função para o fortalecimento profissional tanto do servidor quanto das instituições, principalmente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Especificamente no âmbito da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), foco desse estudo, foi desenvolvida uma pesquisa para identificar a percepção dos servidores Técnico-Administrativo em Educação (TAE) com vistas a formular critérios norteadores que possam transformar o processo de avaliação num instrumento de gestão de pessoas. O marco teórico elaborado apresenta os conceitos de avaliação de desempenho como ferramenta para a gestão de pessoas, o papel da cultura organizacional, da motivação e do contrato psicológico nas relações de trabalho, assim como a evolução da legislação da avaliação de desempenho desde sua origem. A pesquisa de cunho interpretativo-qualitativo foi desenvolvida para elucidar a percepção dos avaliados quanto ao processo de AD junto a onze servidores técnico-administrativos da universidade na sua Faculdade de Direito, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados dessas entrevistas foram analisados de forma indutiva hermenêutica para formular a proposta de critérios a partir da observação dos dados empíricos. Foram identificadas a percepções sobre o processo e elaborados três critérios norteadores necessários para transformar o processo de AD numa ferramenta de gestão de pessoas direcionadora do desenvolvimento do servidor avaliado: (1) publicizar os procedimentos de avaliação de desempenho e capacitar os servidores, no sentido de fortalecer a relação entre a instituição e sua força de trabalho; (2) capacitar os gestores, para desenvolver suas competências gerenciais para implementar um contrato psicológico como ferramenta de gestão com os servidores que propicie construir vínculos de comprometimento com o trabalho, pautados em relações profissionais de confiança mútua, estimular sua motivação e a melhoria do trabalho praticado por estes nos diversos setores e, (3) identificar e adotar ações a partir dos resultados da AD para agregar valor ao processo preenchendo as lacunas identificadas, a fim de fortalecer a gestão de pessoas no âmbito da instituição. Espera-se assim, mediante o uso gerencial, além do legalista, da AD desenvolver a capacidade de desempenho dos servidores assim como propiciar a capacitação dos gestores de estimular a motivação e o desempenho dos avaliados. Tal transformação envolve a capacidade desses gestores aprenderem com os servidores a adotar práticas de gestão de pessoas na IFES examinada e o desenvolvimento da capacidade profissional de seus servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Palavras-chave: avaliação de desempenho individual na administração pública, gestão de pessoas, aprendizagem no trabalho, contrato psicológico no trabalho, gestão da motivação e comprometimento.

ABSTRACT

BARDANO, Maria de Fátima Fernandes Marques Machado. Performance assessment as a management tool for people management in the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ). 2015. 106p. Dissertation (MSc in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, RJ, 2015.

In the 1990s the changes on the world scene have led the government to implement actions to strengthen governance of the state concerning the quality of services provided to citizens in professional and rational basis. The new scenario led public administration sector changes from the bureaucratic model (BPA) to a managerial public administration (MPA) one. It also demanded policies improvement for human management at work and for public servant's performance evaluation (PE) as well. The results oriented process for MPA highlighted the role of civil servants in the new scenario. However, human resources managerial theories and tools in Brazilian public administration are not yet consolidated leaving instead a perception that public management tools do not fulfill their role in strengthening both the server and the institutions, especially in the context of Federal Higher Education Institutions (HEI). In particular, an examination was developed within the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), focus of this study, to identify the perception of Technical and Administrative servers in Education aiming at formulating guiding criteria for effective public servant evaluation process. The theoretical framework presents concepts related to the performance evaluation as a tool for managing people at work, the role of organizational culture, the motivation and psychological contract at work among public servants relationships, and the development of performance evaluation of legislation since its inception. The interpretive qualitative research elucidated the evaluated servants' perception on PE through semi-structured interviews with eleven technical and administrative staff of the university working at its law school. Field data was analyzed through an inductively hermeneutic method. After identifying servants' perceptions, three guiding criteria were formulated in order to transform the PE process in a servant's professional development guiding management tool. (1) Publicize the performance evaluation process and offer professional development programs to servers as a way to strengthen the relationship between the institution and his staff. (2) Develop managers' competency to implement a psychological contract in order to build among their subordinates, a bond of work commitment based on trust for stimulating their motivation and thus, improving the work processes carried out at the law school sectors. (3) Identify and take action from PE results to add value to the process and correct servants' performance gaps in order to strengthen the management of people within the institution. The managerial use of PE process, beyond the legalistic one, would encourage managers' capacitation on their managerial competency to stimulate motivation and servant's performance results, as well as developing their performance capability. This transformation involves managerial competency of these managers to learn together with the servants to adopt people management practices in the examined HEI and the professional capacity development of its Education Technical and Administrative servers as well.

Keywords: public sector individual performance evaluation, human management at work, learning on the job, psychological contract at work, motivation and commitment management.

“Se você quer ser bem-sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si mesmo”

(Ayrton Senna da Silva)

“Nunca se afaste de seus sonhos, porque se eles forem você continuará vivendo, mas terá deixado de existir”

(Charles Chaplin)

O tempo é o melhor autor: sempre encontra um final perfeito”

(Charles Chaplin)

“Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”.

(Steve Jobs)

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.1 Situação - Problema	11
1.2 Questão de pesquisa e suposição inicial.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo final.....	13
1.3.2 Objetivos intermediários.....	13
1.4 Justificativa do estudo	13
1.5 Delimitação do Estudo	14
2 MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 A Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão de Pessoas	15
2.1.1 O desenvolvimento da avaliação de desempenho	15
2.1.2 Características, objetivos e contribuições da avaliação de desempenho	16
2.1.3 O papel do avaliador.....	19
2.2 Gestão de Pessoas na Estratégia Organizacional.....	22
2.3 Cultura e Mudança nas Organizações.....	27
2.4 Motivação, Comportamento e Desempenho no Trabalho	30
2.5 O Contrato Psicológico e as Relações de Trabalho	34
2.6 A Legislação e a Avaliação de Desempenho na Administração Pública	37
2.7 A Avaliação de Desempenho para as Instituições Federais de Ensino Superior	39
2.8 A Aprendizagem nas Organizações	42
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1 Delineamento desta Pesquisa Qualitativa	46
3.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção.....	48
3.3 Coleta de Dados	48
3.4 Análise dos Dados	49
3.5 Limitações dos métodos selecionados	51
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS	52

4.1 A Instituição	52
4.2 Dados Documentais da Instituição sobre Avaliação de Desempenho do Servidor.....	53
4.2.1 Identificação das Normas de Avaliação de Desempenho.....	54
4.3 Dados Gerais dos entrevistados.....	56
4.4 Percepção dos Avaliados sobre o Processo de Avaliação de Desempenho	58
4.4.1 Primeira categoria – Aprendizagem do servidor no trabalho	61
4.4.2 Clareza quanto ao processo de avaliação de desempenho.....	64
4.4.3 Ações da instituição a partir dos resultados.....	67
4.4.4 O papel do avaliador.....	69
4.4.5 O resultado e o processo de AD	73
4.5 Critérios norteadores para realizar o processo de Avaliação de Desempenho - FND/UFRJ.....	81
4.5.1 Primeiro critério norteador – publicizar os procedimentos de avaliação de desempenho e capacitar os servidores para as funções	82
4.5.2 Segundo critério norteador - capacitar os gestores.....	84
4.5.3 Terceiro critério norteador – identificar e efetivar ações a partir dos resultados da AD	85
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA CONTINUAR O ESTUDO.....	87
5.1 Conclusões	87
5.2 Sugestões para continuar o estudo	90
REFERÊNCIAS	91
ANEXO A - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATUAL – UFRJ	96
ANEXO B - PÁGINA DA PRÓ-REITORIA DE PESSOAL UFRJ	98
ANEXO C – ORGANOGRAMA DA PRÓ REITORIA DE PESSOAL	99
ANEXO D – PÁGINA DA COORDENAÇÃO DE POLÍTICAS E PESSOAL PR4 E DESTAQUE DA SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL.....	100
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (PILOTO)	101
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	103
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	105

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração pública, na busca de melhor atender o cidadão, tem implementado ações a partir do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), que visam o alcance de objetivos de um novo modelo de desenvolvimento para fortalecer o Estado no tocante a qualidade dos serviços que são prestados à sociedade.

No âmbito da administração pública cabe às universidades o papel de formadoras de quadros profissionais com competência científica, técnica, social e crítica que atendam as demandas do Estado e da sociedade, para a edificação da identidade nacional (KAWASAKI, 1997; DIAS SOBRINHO, 2005).

Nesse contexto seus servidores técnicos administrativos são os agentes públicos que exercem as atividades de apoio ao desenvolvimento das funções de ensino, pesquisa e extensão, que são os serviços públicos postos à disposição da coletividade (BERGUE, 2010), e podem ser vistos como a base para a construção dessas funções.

A qualidade do serviço público em bases mais modernas e racionais, visando à satisfação das necessidades da sociedade, e a adequação das exigências do usuário final aos serviços prestados pelo poder público, parece requerer um melhor desempenho de seus agentes públicos.

No Serviço Público Federal, em especial a partir da década de 1990, em função das transformações do cenário global, observou-se um esforço no sentido de mudar do modelo burocrático para uma gestão gerencial, com avanços no campo da gestão de pessoas por meio da implementação de instrumentos de avaliação de desempenho (BERGUE, 2010).

A avaliação de desempenho - AD, reconhecida como uma das mais difíceis e importantes tarefas da Administração de Recursos Humanos, é um processo sistemático de coletar informações sobre a contribuição prestada pelo funcionário à organização, num decurso de tempo pré-estabelecido, com o propósito de possibilitar o “desenvolvimento pessoal e organizacional” (SOBRAL; PECI, 2008, p.342).

Sua finalidade é verificar a existência de divergências entre as ações estabelecidas e os resultados alcançados pelo indivíduo, identificadas pelo avaliador, e as expectativas da organização, de modo a adotar medidas para “eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível com a competência, a desmotivação, a ausência de

integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos” (SOUZA, *et al*, 2009, p.25).

Bergamini e Beraldo (1988) já concebiam a avaliação de desempenho como um processo de compreensão do indivíduo no contexto da organização, afirmando:

Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento. (p.13)

Percebidos por essa ótica, os objetivos do processo de avaliação de desempenho podem ser analisados como um veículo para a remoção de eventuais obstáculos ao desempenho superior do avaliado. Assim, um processo de AD potencializa a relação entre as pessoas na organização e estimula atitudes de autodesenvolvimento direcionadas ao alcance de propósitos individuais e metas organizacionais (LUCENA, 1992; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No contexto de gestão de pessoas no qual se insere a avaliação de desempenho, conhecer as competências dos recursos humanos disponíveis na organização gera subsídios para sua integração aos demais subsistemas e, por meio das informações coletadas, podem ser desenvolvidos programas de desenvolvimento organizacional, de treinamento, capacitação e seleção de pessoas, além da formulação de políticas de promoção, remuneração e definição de carreiras (BERGAMINI, 1983; BERGAMINI; BERALDO, 1988; SOBRAL; PECI, 2008).

No serviço público federal a avaliação de desempenho remonta à década de 1930, mas o processo só ganha vigor na década de 1990 pela promulgação da Lei 8.112/90, que estabelece o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União (BRASIL, 1990), na qual foi introduzido um conceito mais consistente, num contexto mais amplo, como subsídio ao processo de gestão de pessoas (BERGUE, 2010; BATISTA; SANÁBIO, 2012).

O processo de regulamentação da avaliação de desempenho para o setor público tem sido utilizado, no entanto, para apuração de merecimento como fundamento para progressões salariais, o que reduz a sua contribuição para subsidiar o progresso do servidor público e da própria organização (GRILLO, 1982). Consoante com essa visão, Balassiano e Salles (2005) afirmaram que:

[...]a avaliação é utilizada como elemento que tão somente dá origem a tais benefícios, e não como elemento consequente de um sistema mais amplo de

mensuração, análise e gestão do desempenho, cujos resultados devem servir de base essencial à formulação de políticas e procedimentos efetivamente destinados à gestão de pessoas (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.18).

Como integrante do Serviço Público Federal a Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ está sujeita à legislação estabelecida para avaliação de desempenho dos seus servidores cuja implantação foi efetivada em 1996, pela aprovação e legitimação pelo seu CONSUNI¹, compreendendo os cinco fatores dispostos do artigo 20 da Lei 8.112, relativos ao estágio probatório: (1) assiduidade; (2) disciplina e dedicação ao trabalho; (3) produtividade; (4) responsabilidade; e (5) iniciativa (UFRJ, 1996). Atendendo-se assim, aos preceitos legais constantes do artigo 20 da Lei 8.112 que dispunha:

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, Art.20).

A instituição UFRJ, uma autarquia de direito público vinculada ao Ministério da Educação, contava em março de 2015 com mais de nove mil e quinhentos funcionários técnicos administrativos, distribuídos pelos seus quatro campi (Cidade Universitária, Centro da Cidade, Praia Vermelha e Macaé) e um pólo (Xerém), dando atendimento a mais de 57 mil alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos por mais de 600 cursos/habilitações (UFRJ, 2013a, 2014b).

1.1 Situação - Problema

A implantação do instrumento de avaliação de desempenho em 1996 gerou um grande avanço à época na aferição do desempenho e concessão de mérito para seus servidores, segundo a Chefe do Setor de Avaliação de Desempenho da Pró-Reitoria de Pessoal da UFRJ, em conversa informal de outubro de 2013, mas já não mais representava uma ferramenta capaz de aferir o desempenho do servidor. Para essa chefe de setor a forma como se efetiva o procedimento não consegue retratar a realidade, serve somente para suscitar a progressão por mérito. Depois de realizadas mais duas entrevistas informais, uma com um Diretor de unidade acadêmica e outra com a Coordenadora de Gestão de Pessoal da Pró-Reitoria de Pessoal revelou-se essa AD vigente como um processo sem aplicabilidade prática para a gestão de pessoas na instituição.

¹ CONSUNI – Conselho Universitário - Órgão máximo da organização, com função, normativa, deliberativa e de planejamento.

A avaliação de desempenho na UFRJ se efetiva a cada 18 (dezoito) meses e até março de 2015 tem como resultado apenas uma progressão por mérito, ou seja, uma mudança no padrão de vencimento, desde que o servidor tenha o mínimo de 60% (sessenta por cento) de avaliação positiva.

O processo de avaliação de desempenho utilizado para os servidores técnico administrativos, da forma como está estruturado e vem sendo realizado, parece não atender as necessidades de gestão de pessoas e de crescimento organizacional, na visão de suas chefias, e carecer ainda de fundamentação gerencial. Agrava-se a situação visto que a Universidade passa, desde 2013, por um momento de construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional para a implantação de um modelo inovador que sustente um projeto acadêmico contemporâneo.

1.2 Questão de pesquisa e suposição inicial

Em busca do objetivo definido em seu Relatório de Auto Avaliação Institucional de março/2013, na UFRJ aponta-se a necessidade de seguir um modelo de gestão “moderno e eficiente”, que inclua os seus servidores técnico administrativos, considerando-os agentes dessa modernização e eficiência, ou seja, mais do que mão-de-obra disciplinada e obediente.

Para tanto indaga-se: Quais são os critérios norteadores para transformar o processo de avaliação de desempenho da Faculdade Nacional de Direito - FND/UFRJ numa ferramenta gerencial de gestão de pessoas, cujos resultados subsidiem ações de desenvolvimento dos servidores avaliados e a melhoria dos resultados da organização?

O presente estudo partiu da suposição que o processo de AD realizada na UFRJ tem seguido apenas os critérios estabelecidos por lei, não os de gestão, portanto tem sido utilizada somente para cumprimento burocrático – legal da progressão por mérito, e assim, não tem contribuído para subsidiar o sistema de Gestão de Pessoas com vistas a analisar o desempenho e as potencialidades dos servidores, detectar necessidades e carências de forma a alinhar às políticas de crescimento institucional ao desenvolvimento do servidor.

Para desvendar a questão formulada investigou-se o processo de avaliação de desempenho vigente, explicitaram-se os problemas que ele tem apresentado, levantando-se a perspectiva dos servidores para elaborar propostas de critérios que subsidiem a Gestão Estratégica de Pessoas na universidade.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo final

O objetivo final da pesquisa é, portanto, formular uma proposta de critérios norteadores para transformar o processo de avaliação de desempenho da UFRJ numa ferramenta gerencial que mensure o desempenho de seus servidores técnico administrativos e subsidie ações para o desenvolvimento destes.

1.3.2 Objetivos intermediários

Para realizar o objetivo final, estabeleceram-se três objetivos intermediários:

- (1) Identificar as normas estabelecidas para realizar a avaliação de desempenho dos servidores mediante revisão dos procedimentos de gestão de pessoas na instituição.
- (2) Levantar as percepções dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho vigente;
- (3) Elaborar critérios norteadores da avaliação de desempenho pertinentes à realidade da UFRJ que subsidiem ações para o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos.

1.4 Justificativa do estudo

A resposta à questão de pesquisa deste projeto pode subsidiar a reformulação dos critérios do processo de avaliação de desempenho (a) para o contexto de uma gestão estratégica de pessoas dentro da organização, (b) para fornecer subsídios empiricamente fundamentados aos demais processos de gestão de pessoas sobre as carências funcionais, (c) propiciar as ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento de funcionários, fundamentados na AD de seus servidores (c) propiciar o alcance de excelência organizacional, como declarado na Instituição em seu Relatório de Auto Avaliação Institucional de março/2013 (UFRJ, 2013).

Os funcionários serão beneficiados com o resultado desta pesquisa pois uma avaliação de desempenho orientada por critérios pertinentes pode estimular o fortalecimento das relações de trabalho com suas chefias, seus pares e sua satisfação no trabalho que desempenham.

A área de conhecimento sobre gestão de pessoas em IFES também se beneficia dos resultados desta pesquisa pelo conhecimento que fornece conhecimento sobre a prática de avaliação de desempenho e as relações entre os servidores em uma universidade federal brasileira.

1.5 Delimitação do Estudo

Sendo a UFRJ uma Instituição de grande porte, o presente estudo restringiu-se à Faculdade Nacional de Direito – FND localizada no município de Rio de Janeiro, no bairro do Centro, em função de sua importância na instituição.

A FND é uma das mais antigas faculdades da universidade, uma das três constituintes de sua formação, e pelo número expressivo de alunos, quase três mil (quase sete por cento do total da universidade). Estes são atendidos por sessenta técnico-administrativos.

O estudo examinou a categoria dos técnicos administrativos, portanto não incluiu os docentes visto que sua estrutura de carreira é diferente. O período de pesquisa de campo foi de dezembro de 2014 até fevereiro 2015.

Embora se reconheça que um sistema de gestão de pessoas se compõe de subsistemas e processos, a pesquisa se restringiu ao subsistema de Avaliação de Desempenho e ao processo de sua realização periódica, portanto os demais subsistemas de remuneração e benefícios, cadastro, legislação, pessoal, políticas de pessoal, formação profissional, seleção e admissão acompanhamento funcional, análise e capacitação, ligados à Gestão de Pessoas e Políticas e Pessoal não foram diretamente examinados.

Nos anexos C e D são apresentados o organograma da Pró-Reitoria de Pessoal – PR4; e a página da Coordenação de Políticas de Pessoal, que é responsável pelo processamento das Avaliações de Desempenho realizadas em todos os setores da UFRJ.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 A Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão de Pessoas

2.1.1 O desenvolvimento da avaliação de desempenho

A política de avaliar pessoas e suas produções começou, de acordo com Barbosa (1996), junto com o movimento da administração científica de Taylor que revolucionou a produtividade e as relações de trabalho, embora não pudesse ser feita à época, uma previsão dos problemas que geraria para a administração de pessoal.

A filosofia por trás desse tipo de política de avaliação estava assentada em uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial que visava identificar quem trabalhava e quem não trabalhava, melhor dizendo, quem produzia e quem não produzia. (BARBOSA, 1996, p.61)

Nessa visão industrial do início do século passado até meados da década de 1950, as organizações estavam estruturadas de forma centralizada e hierarquizada, e o enfoque comportamental e controlador atendia tanto a pouca complexidade e sofisticação tecnológica como ao princípio taylorista de racionalização do trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, que deu origem às primeiras escalas de avaliação, para disciplinar o trabalhador e interferir na forma de execução das tarefas (LUCENA, 1992).

Contudo, a dinâmica do processo de avaliar é inerente ao ser humano que dele se utilizou ao longo dos tempos para acompanhar e julgar as ações humanas com vistas à tomada de decisão sobre um fato ou resultado percebido. Nesse contexto, Lucena (1992) reconhece que a subjetividade também é inerente ao processamento da ação visto que o indivíduo não tem como dissociar sua percepção do conjunto de valores que formam a sua interioridade.

A Avaliação de Desempenho – AD praticada na década de 1950 era construída a partir de traços de personalidade e de comportamento dos indivíduos, refletida em quesitos tais como: iniciativa, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho, entre outros, cujos resultados determinavam a classificação desses indivíduos entre eficientes ou ineficientes (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Nas décadas de 1960 e 1970, foram desenvolvidas novas abordagens organizacionais com conseqüente aumento da competição e da expansão do mercado (LUCENA, 1992). Nesse contexto a AD insere-se no planejamento estratégico das empresas que buscam seu próprio desenvolvimento e fica mais completa com vistas ao cumprimento de metas estabelecidas

para que sejam atingidos os resultados organizacionais. Uma AD também propicia o acompanhamento e apreciação do comportamento dos indivíduos; e gera subsídios para a definição e construção de sua carreira na organização (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Posteriormente ocorreu nova dinâmica de transformação dos sistemas produtivos, deslocando a orientação da produção para focar no mercado. A gerência assume então, papel relevante no contexto da gestão do desempenho que se volta, dessa vez, para a descoberta de talentos e criação de espaços para a participação e o comprometimento (LUCENA, 1992).

Nesse contexto, as organizações procuraram com a contribuição das Ciências Sociais, desenvolver e aprimorar mecanismos mais adequados de avaliação de desempenho no trabalho que estimulem o trabalhador a adotar ou reforçar atitudes a fim de atender as necessidades organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o desenvolvimento de novos mecanismos e conceitos o processo de AD passa a ser considerado como um poderoso instrumento para o crescimento profissional e pessoal do indivíduo, além do desenvolvimento para as organizações, embora ainda seja uma fonte de insatisfação e frustração por parte dos funcionários, e geradora de atritos no contexto empresarial (BARBOSA, 1996).

Bergamini e Beraldo (1988) sintetizam o que envolve um processo de AD assim, “avaliar desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do seu trabalho feito, segundo as aptidões necessárias à boa execução de seu trabalho” (p.230).

Para tanto concorrem fatores que são elencados a seguir.

2.1.2 Características, objetivos e contribuições da avaliação de desempenho

A sistemática de avaliar desempenho constitui um instrumento de gestão que permite comparar a atuação efetiva do indivíduo com os resultados esperados do trabalho ao longo de um período, tendo em vista corrigir desvios identificados entre o planejado e o executado. Para Balassiano e Salles (2005) a AD “É um diagnóstico sistematizado sobre a relação entre 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).

Assim, uma AD é parte de um processo maior que possibilita a revisão de estratégias, políticas e objetivos com relação aos recursos humanos, a fim de fornecer insumos para o seu

desenvolvimento e crescimento da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; NARDUCI; VILLARDI; DUBEUX, 2006).

A implantação do processo de AD reflete o reconhecimento do papel do fator humano como o principal impulsionador do sucesso da empresa, na busca por objetivos econômicos e sociais (LUCENA, 1992). Visto, portanto, como uma estratégia de gestão, uma AD forneceria subsídios para apoiar o desenvolvimento de programas de melhoria contínua, integrados às estratégias organizacionais.

A avaliação de desempenho, como destacam Souza *et al* (2009), deve ser entendida como uma sistemática que se inicia no planejamento e finaliza por meio da comparação entre o planejado e o executado. Especificamente, é um processo de aferição dos desempenhos alcançados considerando os objetivos estabelecidos para os indivíduos que visa registrar a qualidade da contribuição destes para as organizações.

O resultado da AD, para Lucena (1992), representa o quanto o indivíduo está apto a desenvolver, com base na definição de resultados esperados, atribuição de metas, definição de atividades e tarefas sob sua responsabilidade, e os respectivos indicadores. Sem essa base estar-se-ia apenas avaliando pessoas por critérios subjetivos e não por resultados, como alertara Lucena (1992),

O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas a partir de critérios subjetivos e duvidosos. (LUCENA, 1992, p.19)

No entanto, o processo de avaliação em si representa somente um instrumento, visto que seu valor vai depender do uso que se faça dos seus resultados, pois a AD tem somente a atribuição de gerar um diagnóstico dos fatores adversos no desempenho do indivíduo que dificultam o cumprimento dos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1983).

Para cumprir os objetivos organizacionais a AD gera subsídios para os demais subsistemas de recursos humanos, tais como levantamento de necessidades de treinamento, controle e validade dos processos de seleção, inventário de talentos para definição de carreira, processos de promoção e progressão salarial e elaboração de programas de desenvolvimento, constituindo-se uma fonte de mensuração dos procedimentos realizados com relação ao seu quadro de pessoal (BERGAMINI, 1983).

Para os indivíduos avaliados a AD é um instrumento que pode gerar programas de treinamento e capacitação, facilitar ações de transferência e readaptação, subsidiar processos de promoção, progressão salarial e acompanhamento de carreira, além de possibilitar a busca do seu autodesenvolvimento (LUCENA, 1992).

A utilização da avaliação, no entanto, parece ainda estar assentada em premissas de servir apenas para a percepção de ganhos pecuniários, sem considerar o seu potencial para subsidiar políticas de melhoria do desenvolvimento dos indivíduos e conseqüentemente do trabalho desenvolvido. Neste sentido Balassiano e Salles (2005) alertam,

[...] a avaliação é utilizada como elemento que tão somente dá origem a tais benefícios, e não como elemento conseqüente de um sistema mais amplo de mensuração, análise e gestão do desempenho, cujos resultados devem servir de base essencial à formulação de políticas e procedimentos efetivamente destinados à gestão de pessoas. (p.18)

Na administração pública, estudiosos como Grillo (1982) apontaram que o uso dos resultados gerados pela avaliação de desempenho está aquém do potencial gerencial do processo, ou seja, para o desenvolvimento dos indivíduos e da organização. A compreensão distorcida que associa a avaliação a ganhos pecuniários, por meio da progressão por mérito, relega o instrumento a uma função inferior nos programas de gestão de pessoas, com prejuízo tanto para o desenvolvimento servidores quanto para a efetiva contribuição para a instituição.

A AD entendida como um processo contínuo de observação do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho serve, conforme Bergamini e Beraldo (1988), de elemento para mensurar a compatibilidade entre os requisitos do cargo e as habilidades pessoais básicas a fim de diagnosticar problemas de desempenho. Para tanto, a definição das características comportamentais requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido deve determinar a constituição do instrumento e da forma como o procedimento será realizado. De outro modo, adotar formas únicas tanto do instrumento como do processo, pode constituir um fator de fracasso do processo de AD (BERGAMINI, 1983; BERGAMINI; BERALDO, 1988).

No mesmo sentido, Balassiano e Salles (2005) com base em sua análise da avaliação de desempenho na esfera pública apontaram que,

[...] a medida do desempenho não pode ser geral, em alguns casos estabelecida em lei. Ela necessita ser um instrumento gerencial cujos indicadores levem em consideração as especificidades de cargos, de atividades, de objetivos. (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.21)

Visto por essa ótica parece que o processo pode transformar-se num instrumento de desenvolvimento profissional ao invés de ser considerado apenas um procedimento burocrático para cumprir uma formalidade legal.

Neste sentido Bergue (2010) defende que a finalidade da avaliação na esfera pública “é promover o desenvolvimento do servidor, buscando identificar, e sempre que possível antecipar, suas eventuais deficiências a fim de dar-lhes a devida atenção e o tratamento” (p.33). Para tanto conforme esse autor, não deve estar circunscrita a um juízo unilateral, mas numa ampla relação entre avaliador e avaliado.

Nesse contexto, o avaliador assume um papel determinante para a utilização do processo de forma mais abrangente no contexto da gestão de pessoas (GRILLO, 1982).

2.1.3 O papel do avaliador

A entrevista de avaliação de desempenho é o momento mais importante do procedimento, e o êxito do processo depende da atuação dos avaliadores. Nesse encontro devem ser discutidas as impressões sobre a avaliação e o desempenho ao longo do período considerado. Permite a troca de opiniões e pode levar a um relacionamento mais cordial entre o avaliador e o avaliado, mas não é uma tarefa fácil, visto que carrega um grau de subjetividade que pode interferir no resultado (GRILLO, 1982).

O grau de subjetividade do processo dificulta a elaboração de treinamento dos avaliadores que, no Brasil, segundo Grillo (1982) nunca foi considerado quando da implantação da avaliação de desempenho ao longo do tempo. Para o autor, uma adequada preparação dos avaliadores reduz o grau de subjetividade envolvida no processo, visto que na maioria das vezes o avaliador é o chefe imediato do avaliado. Além disso, preparação do avaliador proporciona maior conhecimento do método e do contexto da avaliação, o que pode permitir uma decisão mais fundamentada e justa.

Segundo Barbosa (1996) um problema para o avaliador é o de ter que considerar o contexto subjetivo no qual as tarefas foram desenvolvidas, considerado circunstâncias adversas que possam interferir na performance do indivíduo, e que não estejam contempladas nas categorias preestabelecidas do processo. Dessa forma, como essas circunstâncias individuais não podem ser medidas para qualidade da produção individual resulta que, todos são avaliados positivamente mesmo sem mensurar e assim, não são de fato avaliados.

O processo de AD é visto também como uma razão para atritos entre os que aplicam e os que são afetados pelo seu propósito, embora seja considerado como um poderoso instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional. Para tanto a construção de um modelo mais adequado ao cumprimento para a finalidade da avaliação deve ter como princípio o retorno aos avaliados. Esse retorno proporciona oportunidade de revisão e atualização de seus comportamentos, implicando assim no desenvolvimento de uma atmosfera mais adequada para o relacionamento interpessoal (BERGAMINI; BERALDO, 1988; BARBOSA, 1996).

Embora reconheça a importância do retorno do avaliador para informar os avaliados sobre o desempenho que alcançaram e como melhorá-lo, Gillen (2000) considera que na maioria das vezes os avaliadores se colocam na posição de juízes. Na sua visão,

[...] essa tônica de “julgamento”, com frequência, encoraja inadvertidamente duas partes a polarizarem posições. Os avaliados ficam na defensiva. Os avaliadores, por sua vez, tendem a procurar por “áreas de melhoria”, pelo que torna-se fácil serem demasiado críticos. (p.13)

Para mitigar esse problema é necessária uma preparação adequada para a realização da AD. O procedimento deve ser visto como uma entrevista onde serão discutidos os pontos avaliados, e ambos, tanto avaliador como avaliado, têm direitos na discussão. É importante, ainda, que o avaliador tenha conhecimento da função do avaliado que é quem a ela se dedica, para poder determinar o nível de desempenho, as necessidades de capacitação ou treinamentos adicionais e os objetivos futuros (GILLEN, 2000).

Os objetivos que se estabelecem com o avaliado servem como um instrumento de gerenciamento e desenvolvimento pessoal, relacionados à função que o avaliado exerce. Devem ser claros, mensuráveis, evitando-se carregar qualquer grau de subjetividade, aceitos pelas partes e relevantes para o propósito da função. Dedicar tempo suficiente para a determinação e discussão dos objetivos transforma a visão comum de a entrevista com o avaliado ser apenas uma obrigação administrativa (GILLEN, 2000).

Para além do desenvolvimento, das características e do papel do avaliador numa avaliação de desempenho, Gillen (2000) defende que a AD deve ocorrer num contexto holístico, onde organização, avaliador e avaliado são beneficiários e tem, ao mesmo tempo, benefícios no processo. Este proporciona compreensão sobre o papel de cada uma das partes de forma a permitir que o desempenho melhore, sendo este o ponto central no gerenciamento do desempenho. Na figura 1 apresenta-se sinteticamente este processo de avaliação.

Figura 1
Benefícios e beneficiários da avaliação



Fonte: Gillen (2000, p 9)

No entanto um dos equívocos mais freqüentes do processo de AD reside em considerar que existe o “dia nacional do desempenho”, quando “o avaliador cumpre a burocracia e o ritual de preenchimento do formulário” (LUCENA, 1992, p.40). Adicionalmente outros equívocos dizem respeito à falta de definição de objetivos, de comprometimento da alta administração com processo e o despreparo dos avaliadores que resulta na falta de retorno aos avaliados.

Na administração pública o princípio da estabilidade, isso é, assumir a estabilidade trabalhista do servidor como dada parece ter gerado uma visão de que por não temer ser demitido como no setor privado, o servidor desenvolve uma postura menos comprometida com a instituição e conseqüentemente com o desenvolvimento do trabalho. Essa perspectiva, no entanto, é para Bergue (2010) uma simplificação da realidade, visto que o ritmo de trabalho é dado pela

administração, e é ela quem deve definir os processos de trabalho. Significa que o gestor público não pode afirmar que o trabalho dado não admite ajustes. Portanto, desempenho não satisfatório é um problema de gestão, não podendo ser atribuído somente às características do próprio servidor, e a avaliação de desempenho dispõe de saídas para mitigar esse equívoco (BERGUE, 2010).

Sob essa perspectiva a avaliação de desempenho favorece o entendimento entre as pessoas por meio de uma revisão do próprio comportamento, mas implica menos na criação de um sofisticado instrumento de aferição do comportamento, e mais no relacionamento interpessoal. (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

O processo de AD serve de base para a gestão de pessoas, mas para Balassiano e Salles (2005, p. 17) e deve atender as peculiaridades do trabalho que se realiza dentro da organização:

A generalização dos sistemas de avaliação acabou por torná-los inflexíveis e pouco aplicáveis e confiáveis, com resultados que tem servido apenas para cumprir a lei e não para compor seu objetivo principal, qual seja o aprimoramento dos processos de trabalho e, principalmente, o desenvolvimento das pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas na Estratégia Organizacional

Um sistema de gestão de pessoas possibilita a integração de ações entre os diversos subsistemas de recursos humanos mediante a função gerencial que tem como pressuposto a cooperação das pessoas, vistas não mais como funcionários e sim como parceiros, no sentido de que estes alcancem tanto seus objetivos pessoais quanto os organizacionais (GIL, 2013).

Os estudos sobre a importância das pessoas para o desempenho organizacional tiveram como base o movimento da Administração Científica que teve sua origem das experiências de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, sobre a racionalização do trabalho, e posteriormente Henry Ford, pioneiro no conceito da especialização do trabalho. Esses pioneiros desenvolveram sistemas e princípios de organização, comando, controle, coordenação e divisão de tarefas, em busca da otimização dos esforços dos recursos humanos para alcance dos objetivos organizacionais de lucro e desempenho. (GIL, 2013). Neste sentido Bergue (2010, p. 46) afirma essa condição dada ao indivíduo no trabalho:

Administrar naquela época precursora do pensamento gerencial orbitava a busca do melhor arranjo formal das estruturas e dos processos organizacionais, capaz de propiciar o melhor resultado. A noção de melhor resultado, nesse caso, estava associada a maiores níveis de

eficiência. O indivíduo, nesse contexto, é importante ressaltar, assumia a posição mais próxima à condição de recurso de produção e de peça na cultura organizacional.

Posteriormente à adoção dos princípios da Administração Científica, surgiram estudos que consideravam as relações humanas desenvolvidas no trabalho e a influência dos fatores psicológicos e sociais no desenvolvimento das tarefas na organização. Elton Mayo foi o pioneiro e precursor dessa visão conhecida como Escola das Relações Humanas cuja abordagem visava à integração do homem nas situações de trabalho, a busca de sua colaboração com a organização ao mesmo tempo em que esse homem alcançava satisfação de suas necessidades tanto sociais quanto psicológicas no trabalho que realizava (GIL, 2013)

Na visão de Wood-Jr, Tonelli e Cooke (2011, p. 234), foi no período de 1950 a 1980, “caracterizado pela urbanização, industrialização e modernização” quando foram introduzidas as primeiras práticas de Administração de Recursos Humanos (ARH) nas organizações, responsáveis por gerenciar o relacionamento de empregados e empresas, quais sejam: recrutamento e seleção, treinamento e gestão de carreira.

Gil (2013) afirma que o surgimento da ARH, na década de 1960, está ligado aos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy aplicados à gestão de pessoas. Sob esta ótica passou a se considerar que “certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas” (GIL, 2013, p.20). O enfoque sistêmico, portanto, passa a ser considerado para contribuir com a ARH em suas características de interdependência das partes, ênfase no processo e a ênfase nos papéis, ligadas a três abordagens complementares, predominantes no campo de estudo de gestão de pessoas, quais sejam: (1) a comportamental, focada nos papéis; (2) a dos recursos da firma, direcionada para atenção dos recursos internos da organização; e (3) a estratégica, com utilização do planejamento e a visão das pessoas como meio de obtenção de vantagem competitiva. (LACOMBE; CHU, 2008)

No fim da década de 1970 do século passado a ARH, segundo Davel e Vergara (2001), recebe a influência da abordagem estratégica, em função das forças do ambiente e da competição tanto nacional quanto internacional fazendo com que na ARH estratégica sejam alinhados os objetivos tradicionais de cada função aos da empresa visando favorecer a adaptação das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. Para esses autores, a função de recursos humanos sofreu ao longo das últimas décadas transformações em suas abordagens, passando da funcionalista, para a política e para a estratégica.

Na abordagem funcionalista a intervenção da ARH baseava-se nos subsistemas de seleção, treinamento, remuneração e avaliação do desempenho; no planejamento das necessidades de pessoal, na análise comportamental, do ambiente, e nas necessidades de melhorias das condições de trabalho. Já na abordagem política, a atenção passou para a deliberação sobre os interesses conflituosos existentes, considerando tanto convergências quanto divergências entre as pessoas e a organização (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo Wood-Jr, Tonelli e Cook (2011) as três mudanças mais significativas da ARH aconteceram nas décadas de 1980 a 2010:

(1) a área tornou-se estrategicamente importante em função do reconhecimento da necessidade do alinhamento dos objetivos organizacionais com os dos indivíduos;

(2) novos modelos e práticas de gestão surgiram, como a utilização de *Head Hunters* para seleção de executivos, expansão das áreas de treinamento e desenvolvimento com o “rótulo de universidades corporativas”, emprego de matrizes de desempenho nos métodos de avaliação, práticas de *coaching e mentoring* para desenvolvimento profissional individual, com “adoção de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade” (Wood Jr. *et al.* 2011, p.236);

(3) emprego de valores relacionados ao sucesso e a excelência, e a promoção de princípios ligados a inovação e a competitividade.

Na abordagem estratégica a ARH assume um papel estratégico, passando a ser o de integrar os objetivos organizacionais de longo prazo às necessidades do indivíduo, e às variáveis do ambiente. Os subsistemas de seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento passam a adotar tipos de contratos que descrevem a relação estabelecida com seus empregados, no que tange a: recrutamento interno ou externo; avaliações individuais, por equipe ou mistas; recompensa por desempenho ou pela troca de comprometimento por qualidade no trabalho; e o grau de participação dos empregados nos processos decisório (LACOMBE; TONELLI, 2001).

As pessoas são percebidas nessa nova abordagem, como basilares para o sucesso das organizações admitindo-se que a operacionalização das estratégias depende delas, e que os gestores são os responsáveis pela compreensão da complexidade dos indivíduos e pelo desenvolvimento das ações coletivas. A responsabilidade é compartilhada e distribuída por

toda a organização. O profissional de recursos humanos passa a ter como foco, nessa nova abordagem, compreender a dinâmica que envolve a área e renovar sua atuação com auxílio dos gestores (LACOMBE; TONELLI, 2001; DAVEL; VERGARA, 2001; DE-RÉ; DE-RÉ, 2010).

A gestão de pessoas, portanto, assume um papel mais amplo, fora de uma área específica, visto que o trabalho, na sociedade moderna, é considerado como um espaço de afirmação do indivíduo. Cabe aos gestores a tarefa de “ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com os seus interesses” (ROCHA-PINTO *et al*, 2007, p.33).

A ARH, nesse novo paradigma estratégico deixa o papel de executor de questões administrativas e operacionais para vincular suas atividades às políticas organizacionais. As pessoas são consideradas como um fator de diferenciação da organização em relação aos seus concorrentes, e as práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias, com foco nos resultados desejados (DE-RÉ; DE-RÉ, 2010).

A necessidade de implantar práticas e políticas alinhadas às estratégias organizacionais para sistematização de um desempenho superior reconhece a lacuna entre a realidade em termos de pessoas e a importância do ambiente externo para formulação de políticas de mercado. Então admite-se que o planejamento da estratégia requer a identificação das necessidades dos indivíduos, para que estas estejam alinhadas aos objetivos da organização. Cumpre, portanto, aos gestores proporcionar condições de desenvolvimento do trabalho em consonância com os interesses dos indivíduos. (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; LACOMBE; TONELLI, 2001)

A visão de uma gestão estratégica de pessoas considera os propósitos e objetivos da organização, e estabelece um processo de inovação e mudança. Envolve uma visão sistêmica e integrada de todos os processos, para propiciar uma sinergia interna entre a preocupação com o ambiente externo e a adoção de um comportamento interno proativo em sintonia com as probabilidades futuras (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Partindo dessa visão mais abrangente de gestão de pessoas e do papel do gestor, De-Ré e De-Ré (2010) asseveram que,

[...] todo gestor é também um gestor de pessoas na medida em que deve ser responsável por selecionar pessoas para trabalhar em sua área, motivar essas pessoas, desenvolvê-las, avaliar desempenho, aconselhá-las e recompensá-las, promovendo um clima organizacional propício ao desenvolvimento do potencial de seus subordinados. (p.83)

Nas organizações públicas a gestão de pessoas é vista por Bergue (2010) numa perspectiva evolutiva associada a três estágios: o primeiro voltado à administração de pessoal, cujas atividades restringem-se às rotinas básicas de folha de pagamento, aos registros funcionais, e ao controle de assiduidade e pontualidade; o segundo estágio da administração de recursos humanos incorpora uma lógica sistêmica da organização sem no entanto abandonar o conceito de pessoas como recurso de produção; e o terceiro da administração de pessoas, considerando as pessoas como seu “mais valioso componente de capital (capital humano, intelectual, etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza)” (BERGUE, 2010, p. 249).

A evolução para essa perspectiva de gestão de pessoas, no entanto, não abandonou as fases de administração de pessoal, com funções cartoriais, nem a de recursos humanos, com a perspectiva de que as pessoas seriam recursos de produção, mas incorporou sucessivamente suas funções (BERGUE, 2010).

A gestão de pessoas no setor público encontra-se, segundo Bergue (2010), num estágio defasado em relação ao setor privado. Por isso o autor considera importante que as práticas gerenciais avancem para estágios mais evoluídos, que agreguem funções que valorizem o capital humano disponível e o que há em potencial.

Para esse fim, de acordo com Bergue (2010) pode-se, a partir de modelos do setor privado, estruturar processos de gestão de pessoas semelhantes no setor público, tais como: (1) agregar pessoas, isto é, prover a administração pública de pessoas necessárias para o desenvolvimento das funções, abrange desde o planejamento de pessoal até a posse do servidor; (2) alocar as pessoas, ou seja, compreende desde a alocação até o treinamento inicial para adaptação do indivíduo; (3) remunerar as pessoas, significando definição de políticas, registro de frequência e produtividade; (4) transformar as pessoas, mediante diagnóstico situacional, identificação de potenciais, necessidades institucionais, programa de treinamento; e (5) acompanhamento de pessoas, mediante definição de metas de desempenho.

A gestão de pessoas como campo teórico e de prática social, tem adotado uma visão objetiva e racional do papel dos indivíduos na organização como fonte de vantagem competitiva. No entanto a subjetividade, segundo Davel e Vergara (2001, p.50), “permite tomar distância de

uma visão da pessoa como estável, fixa e unificada, para agregar outra que considere as forças temporais e contextuais que impregnam e definem os julgamentos das mesmas pessoas no decorrer do tempo”.

Considerar os aspectos subjetivos do ser humano permite à gestão de pessoas não ficar restrita a um conjunto de políticas e práticas calcadas numa visão objetiva e racional, mas considerar uma forma de pensar sobre a atuação e interação do indivíduo na organização, reconhecendo seu papel e experiência, e a influência do simbólico representado pela cultura (DAVEL; VERGARA, 2001).

2.3 Cultura e Mudança nas Organizações

A metáfora da visão das “organizações como culturas” está fundamentada, segundo Morgan (2006, p. 136) nos seus conceitos de “valores, rituais, ideologias e crenças”, cujos significados são compartilhados e aceitos pelos seus membros e determinam o comportamento, as formas de direção, as estratégias corporativas e a compreensão da estrutura na organização.

A cultura se desenvolve pela interação social dos seus membros e não pode ser imposta. Tem importância decisiva na habilidade da organização em superar desafios e influencia diretamente no conceito de mudança visto que: “Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados por essa perspectiva” (MORGAN, 2006, p.148).

As realidades socialmente construídas estão nas mentes dos membros da organização, nas suas estruturas e relações concretas, daí que a criação de novas formas de administração e organização passe pelo:

[...] desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes, e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia. (MORGAN, 2006, p.164)

O conceito de Schein (1984), o mais referenciado no campo da cultura organizacional, privilegia a aprendizagem do grupo na formação da cultura e assume que uma cultura tem funções específicas, definindo cultura organizacional como:

[...] o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação

externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, e, portanto, a ser ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas [...] (SCHEIN, 1984, p.3)

Assim, a vida dentro de uma determinada cultura se estabelece desde que as pessoas se comportam dentro de códigos compartilhados não escritos. A natureza de uma cultura está centrada na aderência as normas sociais, costumes e regras de comportamento, levando à construção de uma realidade social apropriada a seus membros (MORGAN, 2006).

Como a cultura organizacional é mais do que pode ser visto, para entendê-la é necessário descobrir tanto os aspectos mais banais quanto os mais expressivos do processo de construção da realidade, o que por algumas vezes torna difícil sua identificação (MORGAN, 2006) baseando-se apenas nos comportamentos que podem ser observados.

Os comportamentos observados na cultura social estão presentes na cultura administrativa brasileira por meio da forma de gestão das organizações. Esta forma ainda utiliza as abordagens das teorias clássicas, tornando-se refém de contradições entre a hierarquia, a regra, e o trato do indivíduo, refletindo assim, uma realidade composta por múltiplos valores (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Reconhecer a existência de uma cultura organizacional necessita da existência de pressupostos quais sejam: existência de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos indivíduos, padrões de conduta específicos, consciência da missão, valores e políticas empresariais e do reconhecimento de que a cultura diferencia uma organização da outra. (LUCENA, 1992).

A cultura é uma dimensão complexa e difícil de ser mensurada, que serve para a integração interna de seus processos, e sobrevivência ao ambiente externo em face de inquietações e incertezas. Condiciona a percepção da organização pelos seus membros e as respostas aos desafios e problemas, guiando suas ações para um bom desempenho organizacional. Manifesta-se no estilo de liderança, na centralização ou não dos processos de tomada de decisão, e nas práticas motivacionais para consecução de seus objetivos, e é transmitida por meio de rituais, símbolos, histórias e slogans que são utilizados para sua interpretação e identificação (SOBRAL; PECI, 2008).

Para que a cultura seja compreendida em profundidade é necessário que se observem as relações de poder, e que haja uma reflexão sobre o gerenciamento da mudança cultural, o que

nem sempre é concebido por meio da vontade dos gestores, mas pode se desenvolver em função de uma visão de relação entre os processos nos ambientes interno e externo (SOBRAL; PECI, 2008).

Destarte, vista como um componente intangível, a cultura organizacional afeta em larga escala à dimensão informal da organização, exercendo influência sobre os componentes e as relações dos indivíduos da organização. Por outro lado, a evolução das demandas da sociedade gera pressões por mudanças nas entidades públicas, caracterizadas por uma certa estabilidade pela natureza de suas atividades, levando a interpretação da cultura organizacional a assumir um papel importante na compreensão dos fenômenos afetos a novas contingências e inovações (BERGUE, 2010).

Sendo assim, a cultura organizacional no setor público constitui um aspecto de destaque na gestão de pessoas, em função de traços culturais que se revelam nas relações entre as pessoas e os grupos, na reduzida turbulência do ambiente, no ritmo e na demanda constantes do trabalho, e na inexistência de insegurança com relação ao vínculo empregatício. Tais padrões exigem que os gestores considerem essas variáveis na proposição de mudanças para construir propostas de melhorias ou alterações nos sistemas vigentes (BERGUE, 2010).

A mudança nos padrões culturais na administração pública, para Bergue (2010, p.453) “não admite rupturas bruscas, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais”. Tais transformações constituem processos complexos e lentos porque o início da mudança expõe um conflito entre os interesses aparentes e ocultos de quem conduz o processo, que se traduzem num discurso pela mudança em oposição à percebida manutenção da situação vigente.

Para esse autor, se por um lado a premissa fundamental do processo de mudança assenta-se no interesse pela mudança, apoiado no propósito de transformação da estrutura, por outro mudar é um processo de aprendizagem cujos resultados positivos estão ligados à compreensão do fenômeno associada à explicitação de suas categorias centrais e relações.

Portanto, como fenômeno inerente à organização, o processo de mudança alcança aspectos ligados ao comportamento das pessoas na organização (BERGUE, 2010) que pode revelar a sua motivação para o trabalho e refletir-se no seu desempenho.

2.4 Motivação, Comportamento e Desempenho no Trabalho

Todas as pessoas têm necessidades e carências próprias a serem supridas para que o sujeito alcance um estado de equilíbrio. Os aspectos motivacionais são os responsáveis por levar os indivíduos a atingir os objetivos que irão suprir suas carências e alcançar esse estado de conforto (NOBRE, 2010).

O termo motivação, no entanto, tem sido utilizado com significados diferentes, o que contribui para uma confusão sobre o conteúdo por ele abrangido. Enquanto uns afirmam que ninguém motiva ninguém outros acreditam em poder aprender a motivar as pessoas. No primeiro caso presume-se que as ações humanas são espontâneas, originadas nas suas impulsões interiores que são a fonte do seu comportamento motivacional. No segundo caso a força do comportamento motivado nasceria de fatores extrínsecos alheios à vontade das pessoas (BERGAMINI, 1990). Parece prevalecer o primeiro significado pelo qual ninguém poderia motivar outrem.

Para estudiosos como Bergamini e Nobre, motivação é uma ação intrínseca aos indivíduos cuja fonte de energia situa-se no interior de cada um e não obedece a qualquer controle do meio externo, por isso as pessoas não fazem as mesmas coisas por razões idênticas, elas possuem expectativas diferentes e apresentam comportamentos motivacionais próprios, que são ímpares (BERGAMINI, 1990; BERGAMINI, 2003). Associados a uma origem interna, os motivos que levam as pessoas a proceder de determinada maneira não estão visíveis, e por vezes nem para os próprios indivíduos ficam claros os propósitos que os levaram a agir de determinada forma (NOBRE, 2010).

Teorias sobre a motivação individual para o trabalho foram desenvolvidas no sentido de sistematizar o pensamento a respeito da motivação humana, predominando o sentido de considerar a individualidade de cada um, a fim de buscar soluções para poder colocar as pessoas certas em lugares certos, supondo que o indivíduo pode atender as demandas de acordo com sua personalidade (NOBRE, 2010).

O primeiro a desenvolver uma teoria sistematizada sobre motivação foi Maslow que, segundo Nobre (2010) “parte do pressuposto de que as necessidades residem dentro do indivíduo, a motivação de todas as suas ações tem origem na própria pessoa. Estas necessidades podem ser conscientes ou não para o sujeito, e se constituem em prioridades” (NOBRE, 2010, p.42). Embora a teoria de Maslow não tenha oferecido dados suficientes para fundamentar novas

compreensões sobre o tema, contribuiu, no entanto, para a proposição de novos estudos (NOBRE, 2010).

A partir dos conceitos de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu estudos com foco central no ambiente externo e na influência do mesmo sobre a motivação dos trabalhadores. O autor delimitou dois fatores que seriam condicionantes da motivação, os higiênicos (extrínsecos ao indivíduo), determinados pela organização, tais como dinheiro, remuneração, atendimento das necessidades básicas, e os fatores que denominou motivacionais (intrínsecos), aqueles inerentes ao indivíduo e a sua subjetividade, tais como necessidade de autodesenvolvimento, aceitação, reconhecimento e progresso (BERGAMINI, 2003; BALASSIANO; SALLES, 2005; NOBRE, 2010).

Pela teoria de Herzberg ficou demonstrado que não basta à organização oferecer os fatores higiênicos para garantir a motivação dos trabalhadores, visto que atendê-los gera o bem-estar físico, mas não a oportunidade de que aqueles cheguem aos seus objetivos de satisfação interior (BERGAMINI, 2003). Condições extrínsecas como os fatores higiênicos contribuem somente para manter baixos os níveis de insatisfação, mas não têm o papel de satisfazer as necessidades psicológicas dos indivíduos, por isso, podem ser consideradas como fatores de condicionamento ou de movimento, mas não de motivação (BERGAMINI, 2003).

Quando se reconhece que os determinantes do comportamento nascem de fatores externos tem-se o comportamento visto como uma reação do indivíduo ao estímulo recebido. Por outro lado, quando se reconhece que a origem é interna à própria pessoa, o comportamento é identificado como motivação, que leva esta pessoa a agir até que sua necessidade interior seja satisfeita (BERGAMINI, 1990).

Os determinantes do comportamento individual podem ser concebidos como uma simples reação ao estímulo do ambiente externo, que cessa quando o estímulo desaparece, ou podem ser identificados como motivação, na medida em que tem sua origem no interior da própria pessoa, o que a leva a agir de forma contínua até que surja nova necessidade (BERGAMINI, 1990). Este comportamento parece se refletir em seu desempenho no trabalho.

A motivação relaciona-se espontaneamente tanto com o comportamento quanto com o desempenho. O comportamento é percebido do ponto de vista das metas que o indivíduo almeja e para as quais direciona seus esforços para atingir os objetivos traçados. Já a

motivação no trabalho se expressa na orientação do trabalhador em realizar as tarefas de forma precisa para chegar ao resultado dele esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Os condicionantes do comportamento estão ligados ao entendimento de que as pessoas se comportam conforme os padrões de conduta pré-estabelecidos, modelados por reforços positivos (gratificações) ou negativos (punições) (BERGAMINI, 1990; BERGAMINI, 2003). Para a autora, os conceitos presentes na Lei do Efeito de Thorndike – que se refere à estruturação de comportamentos pelo oferecimento de recompensas exteriores – e na Teoria do Reforço de Skinner – que retoma o conceito de recompensa de Thorndike –, ilustram apenas condicionamento estímulo-resposta que não pode ser considerado motivação.

As reações representam um comportamento adquirido pelos indivíduos, incorporado em função das recompensas recebidas, não tendo o significado de motivação e sim de condicionamento imposto pelo meio ambiente que está fora deles. O comportamento reativo se dá por meio de condicionantes extrínsecos aos indivíduos e não pode ser chamado de motivação. “Os fatores que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos, mas não como elementos que, por si só, tenham o condão de aumentar a satisfação motivacional” (BERGAMINI, 1993, p.32). Considera essa autora que “não são fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares. Por isso, ninguém consegue motivar ninguém” (BERGAMINI, 2003, p.67).

Assim sendo, parece que os gestores podem somente dar ao indivíduo condições no trabalho de satisfazer as necessidades neles presentes, contudo em muitos casos existe a possibilidade de nem os próprios indivíduos conseguirem detectar suas próprias carências.

A dinâmica que orienta as relações entre as necessidades dos trabalhadores e as da organização para Tamayo e Paschoal (2003) tem de estar fundamentada na obtenção dos objetivos de ambos. Para a organização o ganho vem por meio de qualidade e quantidade de trabalho enquanto para o indivíduo que nela trabalha se traduz na realização pessoal e na satisfação de sua autoestima e bem-estar .

Admitindo-se ser a organização uma realidade social constituída por pessoas, admite-se que elas trabalham com a finalidade de produzir um resultado para atingir os objetivos da empresa e, numa relação de troca, os seus propósitos individuais (BERGAMINI; BERALDO, 1988). O

resultado dessa interação segundo Bergamini (2003, p. 66) é “o referencial que conecta o indivíduo a seu “mundo real”, ... tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano”.

No ambiente de trabalho para Balassiano e Salles (2005) a motivação das pessoas constitui a base para a construção de sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas, que são concebidos a partir de premissas sobre fatores motivacionais, contudo proposições incorretas podem levar a construção de instrumentos equivocados. Por isso os autores destacam quatro premissas que consideram equivocadas sobre motivação do indivíduo quais sejam: “(1) uma pessoa pode motivar a outra; (2) fatores de motivação e fatores de satisfação representam o mesmo comportamento; (3) o que motiva o comportamento é também responsável por sua direção; (4) motivação sempre induz a comportamentos positivos” (BALLASIANO; SALLES, 2005, p.20).

A motivação no trabalho tem recebido considerável atenção na literatura, em função de sua relação da produtividade individual com a organizacional. Os interesses tanto da organização como do indivíduo obedecem a uma dinâmica que é fundamental para que sejam atingidos os objetivos de ambos. O equilíbrio dessas forças, o trabalho/empresa e as pessoas, têm conseqüências positivas e benefícios em termos de qualidade e quantidade de trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Na área pública, em função de suas peculiaridades, os gestores “devem ser capazes de compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos e as influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica do trabalho em estruturas funcionais” (BERGUE, 2010, p. 419). No entanto, Bergamini e Beraldo (1988) alertam que, “Saber se o produto dessa relação custo x benefício, para a organização e para o indivíduo é satisfatório, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo, estão obtendo de gratificação” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.32).

O produto mensurável dessa relação custo-benefício, devido a subjetividade envolvida na motivação do indivíduo, parece considerar apenas uma dimensão tangível que, por si só, não consegue desenvolver uma relação indivíduo-organização com desempenho esperado, mesmo implícito no contrato de trabalho.

2.5 O Contrato Psicológico e as Relações de Trabalho

As relações de trabalho são firmadas por meio de contratos que estabelecem os parâmetros de associação do indivíduo a uma organização. São promessas orais ou escritas de compensações e contribuições entre as partes, que podem ter percepções diferenciadas dos seus termos, em função de limites cognitivos e referências para sua interpretação (ROUSSEAU, 1989), isto é, em função da subjetividade que subjaz em cada percepção. Segundo Rousseau (1989, p. 122), “embora a subjetividade possa ocorrer em acordos escritos e orais, é intrinsecamente uma parte de qualquer acordo resultando em um relacionamento ou interação ao longo do tempo entre as partes”.

Nessa interação, parece que os indivíduos passam a acreditar que existe mais do que a remuneração para o trabalho, e que os acordos são assentados no compromisso das partes de manterem um relacionamento de interação baseado em trocas. No contexto das relações laborais o contrato psicológico é um instrumento não escrito que para Rousseau (1989) atua sobre o comportamento dos indivíduos na organização para satisfazer as suas necessidades implícitas no trabalho ligadas ao reconhecimento, senso de dignidade e valor. Em paralelo, as organizações, segundo Schein (1982), também possuem necessidades e expectativas com relação ao funcionário ligadas à lealdade, melhoria da imagem e dedicação no desenvolvimento das tarefas. Ambos, a organização e o empregado, têm suas expectativas a partir de necessidades internas que podem mudar em função de forças externas, o que tornaria indispensável uma renegociação constante do contrato psicológico.

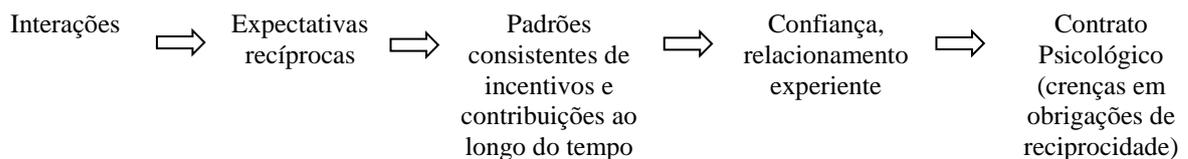
Rousseau (1989, p. 121) modificou a afirmação de Schein, definindo contratos psicológicos como “crenças individuais em uma obrigação recíproca entre o indivíduo e a organização”, relativas as promessas subjetivas feitas em troca de contrapartidas, que vinculam as partes que não precisam necessariamente estar de acordo. Para Guest (2004) no entanto, o contrato psicológico representa “a percepção de ambas as partes da relação de trabalho, organização e indivíduo, das promessas e obrigações recíprocas implícitas nessa relação” (Guest e Conway, 2002, p.22, *in* Guest, 2004, p.545). Seria, então, uma oportunidade para explorar os processos e conteúdos de ofertas mais ou menos explícitos existentes nessa relação, sujeitos a influência de fatores contextuais, que podem gerar uma variedade de consequências. Nesse sentido para os autores o foco principal do contrato psicológico consiste na relação a nível individual entre a organização e o empregado.

Constituído de forma unilateral, o contrato psicológico, emerge a partir da percepção do indivíduo de que são estabelecidas obrigações de reciprocidade por parte da organização, decorrentes de suas contribuições (ROUSSEAU, 1989, 1990). Por isso a autora defende que o contrato psicológico “está nos olhos de quem vê” (ROUSSEAU, 1990, p.391) e tal crença afeta aspectos ligados à atitude e ao comportamento, pela expectativa de trocas futuras no contexto do relacionamento, vistas na perspectiva do empregado.

O conceito de contrato psicológico associa-se a um compromisso que o indivíduo tem com relação à aceitação dos valores da organização, ao desenvolvimento do trabalho e a sua permanência na empresa, mas esse compromisso, na perspectiva do contrato, não aborda as questões ligadas à reciprocidade e a obrigação. Da mesma forma não deve fazer parte do contrato a consideração de que o indivíduo automaticamente internalizou os valores da organização (ROUSSEAU, 1989).

O problema no contrato psicológico reside na coerência entre o que foi prometido ou entendido como promessa, e o que foi recebido como retorno, visto que os indivíduos tendem a crer que se uma promessa for feita ou uma contribuição oferecida, tem por pressuposto a existência de uma obrigação futura. (ROUSSEAU, 1989).

Figura 2: Desenvolvimento de um contrato psicológico individual



Fonte: Rousseau (1989, p.125)

Para Rousseau (1989) a conceituação de contrato psicológico está centrada na perspectiva do empregado. As organizações não têm consciência e, portanto, não podem desenvolver um contrato psicológico, no entanto cabe a elas fornecer o contexto no qual o mesmo será estabelecido, por meio de seus gestores, que serão os agentes que irão representar a organização como partes no contrato.

Após a admissão do funcionário a organização deve criar condições que facilitem um elevado rendimento por um período duradouro de tempo mediante o atendimento das necessidades mais significativas desse indivíduo, relacionadas a incentivos e recompensas. Existe, no

entanto, um conjunto de expectativas não explícitas que permeiam as relações laborais e estão ligadas ao conceito de contrato psicológico (SCHEIN, 1982).

Para Schein (1982) além das expectativas dos indivíduos relacionadas a salário, benefícios, permanência no emprego, existem outras ligadas ao senso de dignidade e de valor da pessoa. Em contrapartida a organização também gera expectativas sobre o desempenho do empregado que vão além do desenvolvimento do trabalho, relativas à sua lealdade, discrição e esforço pela melhoria de sua imagem (SCHEIN, 1982).

Por outro lado, o momento da admissão não implica a formação definitiva do contrato psicológico, que é revisado constantemente pelo indivíduo em função das ações e práticas dos agentes da organização. Quanto mais tempo durar a relação entre as partes maior será a contribuição para a socialização do indivíduo, permitindo este assumir o papel de membro dessa organização, compreender seus valores, e assumir o comportamento que é esperado dele (BEYDA; WETZEL, 2008; CORREIA; MAINARDES, 2010).

No que diz respeito à gestão de pessoas a compreensão, por parte do gestor, das expectativas dos recém contratados relativas à organização pode fornecer indicativos para criar políticas mais eficientes, considerando tanto os custos econômicos quanto os sociais do processo. A partir dessa visão a percepção sobre a formação do contrato psicológico assume relevância prática para a organização (BEYDA; WETZEL, 2008).

Para Rousseau (1989) é importante considerar a noção de troca e de equidade para que os contratos psicológicos sejam compreendidos. Ressalta por isso que, “expectativas recíprocas envolvidas em um contrato implicam que uma parte acredita que suas ações estão vinculadas à outra” (ROUSSEAU, 1989, p.127). Por isso para a autora, uma desigualdade percebida resulta em insatisfação e mudança de comportamento, que pode ser remediada caso não tenha sido quebrada a confiança. Entretanto, no caso da quebra de confiança ocorre a violação do contrato que produz um dano na relação existente (ROUSSEAU, 1989).

A violação vai além da insatisfação e pode não ser facilmente restaurada. Gera no empregado sentimento de injustiça e pode implicar na mudança da natureza das relações, desobrigando o indivíduo a lealdade e a realizar esforços extras para o desempenho das tarefas (WETZEL, 2001).

Destacam Beyda e Wetzel (2008), que o desempenho é um dos elementos de formação do contrato psicológico relacionado ao que a organização espera dos seus empregados e o que eles podem dar em troca.

Esta relação pode ser administrada pela ferramenta de avaliação de desempenho que constitui um sistema de incentivos “caso os aspectos medidos sejam consistentemente avaliados e seu resultado comunicado” (BEYDA; WETZEL, 2008, p.3). Apoiando a visão de Beyda e Wetzel, Correia e Mainardes (2010, p. 268), afirmam a importância da percepção de equidade e troca justa dentre os colaboradores e recomendam:

[...] é expectável que os gestores tratem os seus colaboradores com justiça e equidade; que lhes proporcionem o acesso a boas condições de trabalho; que os gestores comuniquem claramente as suas expectativas; e que, os empregados obtenham *feedback* relativo ao seu desempenho por parte dos gestores. (p. 268)

Rousseau e Parks (1993, p. 37) perceberam que “não é o direito contratual que cria o contrato psicológico”. Ele é constituído a partir de crenças compartilhadas, das práticas sociais e das normas socialmente estabelecidas, em relação às ações da empresa. Sofre influência das mudanças nas práticas e políticas organizacionais, e das percepções de seus empregados e gestores. À medida que cada parte alcança o retorno de suas ações, se atribui reforço positivo nas relações de troca interpessoais na organização (ROUSSEAU; PARKS, 1993).

Entretanto, a base legal que rege a administração pública foi constituída ao longo do tempo pela formulação de leis e decretos que demarcam a avaliação de desempenho em sentido jurídico para estabelecer as relações das instâncias superiores com servidores públicos.

2.6 A Legislação e a Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Na Administração Pública a primeira ação para institucionalizar a organização da avaliação de desempenho remonta a Lei 284 de outubro de 1936, chamada lei do reajustamento, que institui a base para uma administração de pessoal nacional, por meio da organização do seu quadro de pessoal. Esse instrumento instituiu o Conselho Federal de Serviço Público Civil para estudar a organização dos serviços públicos, propor medidas de aperfeiçoamento e promover a realização de concursos públicos para provimento de cargos técnicos e administrativos (BRASIL, 1936). No documento estão criadas as Comissões de Eficiência em cada Ministério para organização dos serviços, identificação das causas de redução de rendimento, alteração de lotação de pessoal, proposição de promoções com a adoção do sistema de merecimento, e transferências de funcionários (BRASIL, 1936; GRILLO, 1982).

Para que as promoções, já categorizadas no primeiro instrumento, fossem normatizadas foi promulgado em março de 1938 o Decreto 2.290, que regulamentava as condições de aquisição de merecimento para os funcionários públicos civis. A apuração seria feita através de pontos negativos e positivos, atribuídos pela chefia, para quatro “condições fundamentais, essenciais e complementares” (art.21), correspondentes a: assiduidade, pontualidade, disciplina e zelo funcional (BRASIL, 1938).

Já a classificação dos cargos no âmbito do serviço civil do Poder Executivo foi regulamentada em julho de 1960 com a promulgação da Lei 3.780 (BRASIL, 1960), que relacionava dois parâmetros para promoção dos servidores: um por antiguidade e outro por merecimento, este último apurado durante a sua permanência na classe onde estava alocado, por meio de um número maior de quatro fatores do que os estabelecidos na legislação anterior, e que compreendiam, além da assiduidade, pontualidade, disciplina, zelo funcional, também, eficiência, ética, espírito de colaboração e compreensão dos deveres funcionais.

Em outubro de 1977 foi promulgado o Decreto 80.602 (Brasil, 1977) que implantava as formas de promoção denominadas “aumento por mérito” e “progressão funcional” (art.5º), por meio da sistemática de avaliação de desempenho. Para esse procedimento, no entanto, não foi criado pelo decreto do executivo um instrumento específico, nem definidos parâmetros de julgamento, deixando-se a critério da chefia do servidor essa avaliação. Cabia, com base no artigo 16 do decreto, ao “exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor” apurar o resultado (art.16).

Esse processo foi considerado inovador tanto pela sistemática de avaliação realizada pelo critério exclusivo de julgamento da chefia, quanto pela distribuição de cotas entre unidades subordinadas aos primeiros escalões do serviço público, embora não se admitisse recurso quanto ao mérito da avaliação (GRILLO, 1982).

Em 1980 decorridos três anos da vigência do instrumento é regulamentada pelo Decreto 84.669 a progressão horizontal em decorrência da avaliação de desempenho, definindo o interstício de tempo e forma de apuração. Nesse novo regulamento a avaliação irá considerar um período de doze meses e apurada pela chefia imediata de acordo com os parâmetros estabelecidos em uma ficha de avaliação pré-definida. Permanece, contudo uma distribuição forçada visto que somente a 50% (cinquenta por cento) dos servidores seria concedida a progressão (BRASIL, 1980).

A Constituição Federal promulgada em 1988, chamada de “Constituição Cidadã”, já instituía em seu art. 37 os princípios que regem a Administração Pública, e critérios e condições de vínculo com os servidores públicos, mas por meio da Emenda Constitucional 19 de 1998 é que foi instituído o procedimento de avaliação de desempenho para efetivação do servidor público, cabendo a Lei Complementar definir os parâmetros que seriam utilizados (BRASIL, 1988, 1998).

Para os funcionários da categoria dos Técnico-Administrativos em Educação que atuam em universidades, denominados TAE, a regulamentação do processo foi constituída por meio da Lei 11.091 de janeiro de 2005 que ampliou o que dispunha a Lei 8.112 em seu artigo 20 sobre o processo de avaliação de desempenho, definindo-o no instrumento como um procedimento ligado ao instituto da estabilidade trabalhista do servidor (BRASIL, 1990, 2005).

Em busca de uma visão mais detalhada da legislação que rege o trabalho para os servidores públicos, em especial os Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior – as IFES – apresenta-se uma panorâmica do processo.

2.7 A Avaliação de Desempenho para as Instituições Federais de Ensino Superior

Em 1995 a edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995, p. 6) procurou “criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais”, centrado no conceito de eficiência, voltado para o controle dos resultados e para uma visão do cidadão como cliente dos serviços prestados pelo Estado.

O PDRAE tinha como diretiva desenvolver na administração pública o reforço a governança por meio de uma maior flexibilidade e eficiência, para o efetivo atendimento ao cidadão. Para tanto, entre os diversos conceitos elencou a avaliação de desempenho que abandonaria sua orientação voltada aos processos para basear-se nos resultados (BRASIL, 1995).

Com a edição pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) da Nova Política de Recursos Humanos (BRASIL, 1997, p. 13), foi evidenciado “a consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades, e a política de capacitação” para o serviço público como um todo.

A referência para as Instituições Federais de Ensino (IFES) veio em 2004 com a promulgação da Lei 10.861 (BRASIL, 2004) na qual se instituía o Sistema Nacional de Avaliação da

Educação Superior (SINAES), com o objetivo de avaliar o desempenho acadêmico, onde se assegurava a participação do corpo técnico-administrativo na análise global das instituições.

Para possibilitar o atingimento desse objetivo foi sancionada a Lei 11.091 em 2005 que tinha como ato ordenador a “estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação” (BRASIL, 2005). Essa norma jurídica regulamenta o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE), a organização do quadro de pessoal, a definição dos conceitos aplicados, a forma de ingresso e desenvolvimento no cargo, a remuneração, o enquadramento dos funcionários e a avaliação de desempenho funcional (BRASIL, 2005), que segundo Pinto (2013, p. 13) “vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito”.

Pesquisas empíricas em IFES como as de Batista e Sanabio (2012) e Pinto (2013) exploraram a implantação do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativos, examinando o ajuste do procedimento e os impactos da regulamentação nas políticas de recursos humanos, segundo as diretrizes referenciadas na Lei 11.091 de 2005.

Batista e Sanabio (2012) investigaram a apropriação da ferramenta de Avaliação de Desempenho dos TAE pelas IFES. Concluíram que “existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho” (BATISTA; SANABIO, 2012, p.14).

Segundo os autores como não existe nas leis nº 11.091 de 2005, nº 11.784 de 2008 e no Decreto nº 7.133 de 2010 que regulamentam a avaliação de desempenho, uma metodologia padronizada e definida, ficou para a definição de cada IFES a sua forma de implementação. Além disso, constataram que existem universidades que até 2012 sequer estabeleceram um modelo, e que grande parte delas não se apropriaram do ferramental para tornar o processo um instrumento de gestão (BATISTA; SANABIO, 2012).

Por outra ótica, o estudo realizado por Pinto (2013) buscou compreender como a avaliação de desempenho é entendida pelos TAE e analisar criticamente o processo tendo como base a norma estabelecida pela Lei 11.091 de 2005. O resultado dessa pesquisa demonstrou que o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na IFES gerava entre os TAE “insatisfação quanto à política de gestão de pessoas” (PINTO, 2013, p.74), em função de

aspectos tais como: (i) falta de estruturas suficientes para desenvolvimento do trabalho; (II) não ter ciência sobre o encaminhamento dado pela universidade para o resultado de cada avaliação, (iii) tampouco ter conhecimento do resultado do mesmo; (iv) não serem realizadas capacitações baseadas nos resultados; e (v) as habilidades individuais não serem consideradas pela instituição (PINTO, 2013). Foi identificada também entre os TAE uma percepção de falta de valorização do seu trabalho no âmbito público e de inadequação da política de mérito para recompensar os esforços despendidos no alcance das exigências institucionais. Assim, os TAE culpavam ora o governo ora as IFES pela situação dos TAE na atualidade (PINTO, 2013).

Contudo, segundo o autor, parte dos TAE aprovava a AD, considerando-a um instrumento necessário para fomentar melhorias no serviço público, mas que na universidade teria de se dar um retorno após a avaliação de desempenho. Na concepção dos servidores a AD é útil para conseguir a progressão por mérito, não sendo percebida qualquer outra contribuição que não a pecuniária. Em função dessa visão os TAE que já atingiram o vencimento máximo na carreira correspondente ao último nível na tabela salarial, não se importavam mais com a AD. Já os servidores com menor tempo consideravam a AD base para sua qualificação, ou seja, como um “fator primordial, sendo que estes tentam obter um nível superior a qualquer custo, mesmo quando não concordam com a avaliação realizada” (PINTO, 2013, p.90).

Os servidores no estudo de Pinto (2013) também apontaram aspectos negativos da avaliação de desempenho, dentre eles que os fatores utilizados na avaliação eram subjetivos, gerando para eles falta de imparcialidade no julgamento. Em sua visão o resultado da AD estava diretamente relacionado à proximidade de cada avaliado com a chefia e era vista como fruto de uma competição entre os servidores que disputam por ter um relacionamento interpessoal próximo com suas respectivas chefias. Para eliminar o fator subjetividade os TAE acreditavam ser o melhor caminho condicionar a AD ao desempenho de metas previamente definidas. Para o autor, mesmo com as contradições percebidas nas avaliações de desempenho, os TAE defenderam a ferramenta como uma forma para a melhoria do trabalho, de crescimento profissional e como essencial ao desenvolvimento da organização. Apontaram que esta auxiliava as chefias na supervisão dos subordinados e a enxergar necessidades dos servidores.

Por outro lado, no entendimento das chefias dos TAE, ainda segundo Pinto (2013), a AD era vista como importante para que o servidor reflita sobre seu desempenho e melhore sua

produtividade. Já os avaliadores dos TAE consideravam ser esse o momento em que se podia dar um retorno para os subordinados sobre o seu desempenho para que estes invistam em sua melhoria. Os avaliadores dessa IFES consideravam a AD um avanço na administração pública, mas defenderam uma melhor divulgação para que seus efeitos possam ser sentidos (PINTO, 2013).

Em função da legislação pertinente a AD dos servidores técnico administrativos e dos estudos apresentados sobre o plano de carreira dos TAE foi percebido que “tanto os TAE quanto as chefias imediatas, acreditam que a avaliação pode proporcionar maiores contribuições para a universidade e os trabalhadores (PINTO, 2013, p.113). Contudo destaca-se que faz falta uma “metodologia de avaliação definida, ficando por isso a critério das IFES escolherem e implementarem a sua maneira” (BATISTA; SANÁBIO, 2012, p.14).

Construir uma AD que atenda a especificidade de cada IFES pressupõe aprender a inovar.

Na busca por uma administração pública inovadora e promotora do bem comum deveriam ser criados espaços para valorização do diálogo e da participação dos membros das organizações públicas como formas de aprendizagem através do compartilhamento de experiências, apoiando a apresentação de diferentes visões e perspectivas (BERTOLIN; ZWICH; BRITO, 2013).

Nesse contexto um enfoque de aprendizagem na organização, poderia dar suporte à AD como um instrumento gerencia e contribuir para o fortalecimento das relações entre a instituição e o servidor.

2.8 A Aprendizagem nas Organizações

As organizações desenvolvem e acumulam conhecimentos mediante seus processos internos registrados em suas rotinas e procedimentos, e pela sua cultura, valores e comportamentos comuns, que são disseminados pelo seu corpo social, os quais constituem a sua memória organizacional. Portanto, a aprendizagem organizacional pode ser descrita, como um processo social, que é afetado pela estrutura da organização, pela comunicação e pela informação, que impactam na aprendizagem dos indivíduos (ANTONACOPOULOU, 2006).

De outro ângulo a aprendizagem nas organizações pode ser entendida como um processo de construção de competências individuais pela apropriação de novos conhecimentos para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos, que possibilitem a mudança da visão do

indivíduo com relação à organização, ao seu papel no contexto e à influência do ambiente externo (ANTONELLO, 2007) numa relação de interdependência.

Os pontos chave para o entendimento da aprendizagem nas organizações são a interconectividade entre os grupos e os inter-relacionamentos, onde as práticas informais no cotidiano espelham a realidade social e constituem as práticas organizacionais, em um movimento espontâneo de interação entre os sujeitos (BERTOLIN; ZWICH; BRITO, 2013).

A natureza dos engajamentos que promovem aprendizagem pode ser explicada pela perspectiva socioprática da aprendizagem organizacional, ou seja, examinando como as pessoas atribuem os significados de suas experiências de trabalho, derivadas de fontes explícitas ou tácitas, a interação entre os indivíduos, e a ação criativa do homem na vida social e organizacional. Assim, a aprendizagem é compreendida pelas trocas simbólicas entre os indivíduos, e pelas ações e atividades desenvolvidas num processo político que se mescla à cultura organizacional, sustentada pela prática e por processos profissionais (BERTOLIN; ZWICH; BRITO, 2013).

Para a perspectiva socioprática o conhecimento é resultado de uma interdependência do sujeito com o objeto e o contexto, relacionado à atividade desenvolvida, na qual o coletivo é compartilhado pelo grupo para melhorar a prática, possibilitando a construção do conhecimento e de novas práticas na realidade organizacional. Por essa lógica a aprendizagem informal tem destaque como uma importante abordagem quando vista como a aprendizagem na prática, nas ações presentes do dia a dia, e como fundamental para o desenvolvimento de competências e na percepção da aprendizagem nas organizações. (BERTOLIN, ZWICH e BRITO, 2013).

A aprendizagem informal gerada e geradora de práticas também informais nas organizações emerge do contexto da interação dos indivíduos no dia a dia do seu ambiente de trabalho, onde desenvolvem suas atividades laborais, resolvem problemas e se associam, com base num conjunto de regras, valores, expectativas e atitudes (FLACH; ANTONELLO, 2010). Esse processo de aprendizagem informal segundo as autoras, baseia-se na cultura e em práticas de socialização caracterizando-se pelo aproveitamento das oportunidades que emergem diariamente nas organizações que são percebidas pelos indivíduos, e que podem ser controladas por eles.

A aprendizagem informal é derivada da integração entre as pessoas, das atividades diárias e procedimentos cotidianos, além das situações não planejadas. Não pertence à esfera institucional, ela é predominantemente experimental e prática (FLACH; ANTONELLO, 2010). De acordo com as autoras, surge na integração de seus membros e nas rotinas do trabalho impulsionadas por fatores tanto internos quanto externos que necessariamente não estão explícitos. Nesse sentido, também o conhecimento surge por meio da interação entre os indivíduos na organização e para Souza-Silva e Davel (2007, p.54) “somente por meio de contextos sociais de aprendizagem intimamente conectados a uma prática é que a dimensão tácita do conhecimento pode ser incorporada”.

No cenário socioprático de aprendizagem na organização, a partilha do conhecimento alia as dimensões tácita e explícita, o que é considerado altamente eficaz, surgindo daí o conceito de comunidade de prática (CoP). Uma CoP é constituída por um grupo de indivíduos que se vinculam a uma determinada prática tendo em vista alcançar domínio de um conhecimento. Desta forma compartilham suas práticas, experiências, aprendem umas com as outras, colaborando reflexivamente para a solução dos problemas (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007; SOUZA-SILVA, SCHOMMER, 2008; SOUZA-SILVA, 2009).

Entendidas como distintas das estruturas formais das organizações, como são os departamentos, a adesão das pessoas às comunidades de prática ocorre de maneira informal, voluntária e espontânea, mas o objetivo prioritário é o de desenvolver e partilhar conhecimento num determinado domínio inerente a uma prática compartilhada (SOUZA-SILVA, 2009).

Ao longo do tempo essas CoPs estabelecem uma identidade, com valores e crenças comuns que fortalecem a cultura da organização pela incorporação de novos conceitos ou pela intensificação dos que já estão presentes e são compartilhados (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). Os autores destacam os aspectos sociais acima das estruturas cognitivas dos indivíduos:

Na perspectiva socioprática, não se trata de deixar de reconhecer que o indivíduo aprende, mas enfatizar que o prioritário para se compreender aprendizagem – individual e organizacional – não são as estruturas cognitivas internas, mas os contextos e as interações sociais entre indivíduos que geram as oportunidades para que a aprendizagem ocorra. (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008, p.118)

Parece então que a formação espontânea das comunidades de prática, o contexto e a interação entre os indivíduos definem o seu potencial de promover aprendizagem.

Nesse prisma as organizações devem reconhecer e entender esse processo de funcionamento a fim de que seja percebido como recurso estratégico para ação gerencial com vista a um desempenho superior (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo desse capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa empírica realizada para atender aos objetivos definidos no estudo. As etapas, discriminadas nos próximos subcapítulos, configuram os procedimentos desenvolvidos desde o delineamento até a conclusão do trabalho, do ponto de vista da natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema.

Pesquisa, segundo Demo (1995, p.59), significa “a produção crítica e autocrítica de caminhos alternativos, bem como a inquirição sobre os caminhos vigentes e passados”, por meio de uma preocupação metodológica quanto à demarcação, a construção do objeto, o tipo de abordagem e a aferição metodológica pela análise minuciosa de determinada produção científica, autor e escola (DEMO, 1995). No campo das ciências sociais a pesquisa é um processo para aquisição de novos conhecimentos, fundamentados numa realidade que envolve o homem e o seu relacionamento com os demais indivíduos e as instituições (GIL, 2008).

Para uma pesquisa o ponto de partida é a definição do objeto de estudo e a problemática envolvida no processo. A partir daí são delineadas as estratégias de campo, em consonância com o marco teórico estabelecido, tendo em vista a produção de resultado que seja fiel ao que foi descoberto, de forma contextualizada e acessível (MINAYO, 2012).

A natureza de pesquisa aplicada desenvolvida nesse estudo significou gerar conhecimento para a utilização dos resultados à realidade específica da UFRJ, voltada à revisão dos critérios pertinentes ao processo de avaliação de desempenho dos seus técnicos administrativos.

3.1 Delineamento desta Pesquisa Qualitativa

Os estudos qualitativos fundamentam-se na compreensão e interpretação dos fatos considerando a vivência e experiência dos sujeitos e do pesquisador. Tem como pressuposto a subjetividade que está no contexto das histórias individuais e coletivas das pessoas e na cultura do grupo no qual estão inseridas. Buscam teorizar o problema por meio da projeção das possibilidades do que é compreendido e interpretado (MINAYO, 2012).

A pesquisa qualitativa, segundo Vieira (2004), é baseada em técnicas variadas tais como as entrevistas, que garantem descrições ricas e auxiliam o pesquisador a avançar nas suas concepções iniciais ou, a revisar a estrutura teórica previamente definida, além de oferecer flexibilidade na adequação da estrutura teórica ao fenômeno organizacional estudado.

Em nível epistemológico, Prodanov e Freitas (2013) caracterizam a pesquisa qualitativa como aquela que:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70)

Com esse caráter qualitativo neste estudo a pesquisadora examinou as questões pertinentes ao processo de AD dos técnico-administrativos da UFRJ por meio de entrevistas não estruturadas e pesquisa documental, fazendo uso de sua própria experiência na instituição e de sua interação como TAE, gestora desde 2010, com o campo de estudo, o que lhe proporcionou uma maior compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos ao processo.

A pesquisa empírica desse estudo classifica-se de acordo com Prodanov e Freitas (2013) como: uma pesquisa aplicada, pela sua natureza e objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática na solução do problema.

A pesquisa aplicada busca entender o ambiente com o propósito de gerar soluções potenciais para os problemas e preocupações das pessoas (ROESCH, 1999), “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2008, p.27).

No presente estudo, uma pesquisa aplicada, se utilizou os conceitos de AD como ferramenta de gestão de pessoas, a cultura, a mudança, a motivação, o contrato psicológico e a aprendizagem organizacional como integrante desse processo, e a correspondência da legislação, e os examinou no campo empírico de uma IFES.

A pesquisa documental e as entrevistas da fase exploratória visaram esclarecer e modificar conceitos, objetivando a formulação mais precisa do problema. Tal como apontado por Gil (2008) propiciaram uma visão geral do fato, e constituíram a primeira etapa que permitiu passar a realizar a investigação em todas suas etapas.

A pesquisa documental levantou documentos oficiais junto à Pró-Reitoria de Pessoal, se complementou de busca em sítios virtuais e sites governamentais. As entrevistas foram

realizadas junto 11 técnicos administrativos da Faculdade Nacional de Direito da universidade em estudo no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015. O conhecimento do problema a ser investigado decorre do estudo de campo, onde se procurou aprofundar questões que foram levantadas em um grupo da organização, com estrutura social, na interação dos seus membros como apontaram Gil, (2008), e Prodanov e Freitas (2013).

Ao se realizar o levantamento das percepções dos avaliados sobre o processo de avaliação de desempenho se admitiu a natureza subjetiva do fenômeno sob estudo, adotando, portanto, uma abordagem qualitativa e interpretativa dos dados empíricos.

A compreensão do fenômeno em estudo foi efetivada por meio da realização das etapas, da seleção dos sujeitos, coleta e análise de dados, apresentadas a seguir.

3.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

A seleção dos sujeitos de pesquisa foi desenvolvida de acordo com a técnica de amostragem proposital, pela qual o pesquisador seleciona os indivíduos considerando a riqueza dos dados que podem fornecer de acordo com os objetivos da pesquisa. Consideraram-se características como: sexo, idade, tempo na função ou papel na organização, como ponto de partida para desenvolvimento do estudo. De acordo com Coney (1997), selecionar atentando para a riqueza de informações que os sujeitos podem deter, é sempre intencional de acordo com as necessidades do estudo.

Do total de sessenta servidores que atuam na Faculdade Nacional de Direito da UFRJ – FND, os sujeitos de pesquisa selecionados propositalmente, neste estudo, constituíram um grupo de onze servidores lotados em diversas seções/setores dessa unidade (FND), com faixas etárias e níveis de instrução variados, sendo seis com até dez anos e cinco com mais de dez até trinta e cinco anos na unidade para a compreensão da percepção de servidores com diversas visões temporais.

3.3 Coleta de Dados

A definição do método de coleta de dados é de fundamental importância na interação com o campo para responder ao problema de pesquisa. A adequação entre a escolha e a sua utilização como fonte de dados para a interação com o campo pode ser um fator diferencial para os resultados alcançados pelo pesquisador (VERGARA, 2009).

Para coleta empírica dos dados do estudo foi realizada uma pesquisa documental, expressa no quadro 2, com vistas a subsidiar a visão histórica da instituição para definição dos parâmetros para o estabelecimento de política ligada à avaliação de desempenho, além do contexto histórico do processo.

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5) a “pesquisa documental é importante procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Nessa pesquisa os documentos escolhidos foram fonte de informações e esclarecimentos para elucidar questões pertinentes ao estudo.

Com relação ao levantamento da percepção dos servidores foram realizadas entrevistas no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015 para resposta a questão central do estudo.

A entrevista propicia a troca de significados por meio de diálogo para produzir conhecimento (VERGARA, 2009). É uma forma de interação com a subjetividade do entrevistador e do entrevistado, e com a realidade na qual estão inseridos. Constitui-se como uma técnica de coleta de dados das mais utilizadas no contexto das ciências sociais cujos objetivos estão orientados para diagnóstico de um problema (GIL, 2008).

As entrevistas foram realizadas de forma não estruturada, cujo objetivo foi de captar os aspectos mais relevantes do problema em estudo. Segundo Richardson (2008, p.208) “a entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita”.

Foi construído um roteiro piloto (Apêndice A) que serviu de base para o roteiro final (Apêndice B) com o qual se levantaram junto aos servidores selecionados os depoimentos relativos aos objetivos do presente estudo.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos documentos como apontado por Sá-Silva; Almeida e Guindani (2009), objetivou a produção de conhecimento e compreensão do fenômeno, por meio da interpretação dos dados registrados em documentos formais da IFES sobre gestão de pessoas e AD. O tratamento interpretativo dos documentos disponibilizados pela UFRJ objetivou a compreensão dos aspectos legais e do posicionamento institucional da UFRJ quanto ao processo de AD dos seus técnico-administrativos.

Caracteriza-se este estudo quanto ao seu nível de análise e sua unidade de análise nos termos de Vieira (2004). O nível de análise foi o grupal, formado pelos servidores lotados na FND, e unidade de análise foi a percepção da categoria dos TAE da Faculdade Nacional de Direito, uma das maiores dentro da instituição em volume de técnicos e de alunos atendidos por estes.

Por reconhecer a natureza subjetiva do processo, foi efetivada a análise dos dados coletados nas entrevistas por meio do método indutivo hermenêutico.

O método indutivo é um processo por meio do qual podem-se obter proposições gerais a partir de dados e observações particulares suficientemente constatadas.

O objetivo da análise foi o de chegar a uma conclusão que contenha informações sobre os fatos observados, e cujo conteúdo é mais amplo do que as proposições iniciais como apontaram Marconi; Lakatos (2003) e Richardson (2008).

Especificamente, a análise das entrevistas transcritas, foi efetivada de forma qualitativa interpretativa hermenêutica, por reconhecer a subjetividade dos indivíduos e a realidade social na qual estão inseridas (VERGARA; CALDAS, 2005).

A hermenêutica, segundo Demo (1995, p, 249) busca “compreender formas e conteúdos da comunicação humana, em toda sua complexidade e simplicidade”. Referenciam-se nas características pertinentes ao indivíduo que constroem o mundo social no qual está inserido (VERGARA; CALDAS, 2005).

Para o desenvolvimento das categorias por meio da análise interpretativa das transcrições das entrevistas, o pesquisador deve tomar a decisão sobre o que é mais ou menos importante nos dados analisados, para desenvolver um modelo de estrutura que não está claramente evidenciada no texto (THOMAS, 2006).

A finalidade foi a de condensar os textos das transcrições para estabelecer uma relação entre os objetivos da pesquisa e os dados de campo, permitindo que os resultados da apuração pudessem interagir com estes, auxiliando na compreensão dos seus significados. O resultado captou os aspectos principais como os temas para atender os objetivos da pesquisa (THOMAS, 2006).

3.5 Limitações dos métodos selecionados

Para a construção do resultado da pesquisa a coleta empírica dos dados foi realizada em duas etapas. A primeira teve como foco o aspecto documental dos registros da avaliação de desempenho na instituição em estudo. O objetivo da pesquisa documental foi o de levantar como e em que bases se desenvolveu a implantação do processo e os procedimentos vigentes. Ficou restrita aos documentos disponíveis no sítio virtual da Pró-Reitoria de Pessoal, aos esclarecimentos pontuais recebidos da Superintendência de Pessoal e ao relato da vivência de processos de avaliação da pesquisadora que também avalia e é avaliada na instituição. Podem existir documentos que não constam atualizados no portal ou que não foram registrados. Para superar esta limitação de utilizou mais de uma fonte de coleta de dados de campo.

Na segunda etapa foi realizada a pesquisa de campo, entrevistando onze servidores da Faculdade Nacional de Direito (FND), para levantar a sua percepção sobre o processo de AD, a fim de construir categorias que respondessem à pergunta de pesquisa. A previsão para implementar essa etapa era de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015, com a seleção de servidores que pudessem contribuir para o resultado do trabalho. Entretanto, em função do período de férias acadêmicas da FND que implica a marcação de férias individuais dos servidores, foram incluídos novos nomes que agregassem também. Nessa etapa o maior obstáculo, no entanto, foi a subjetividade envolvida visto que a pesquisadora faz parte do quadro dessa unidade estudada há cinco anos, tem função gratificada e entrevistou seus próprios subordinados. Com vistas a buscar distanciamento para coletar e analisar, a pesquisadora realizou entrevista-piloto, e procurou estar atenta a perspectiva dos servidores. Devido ao vínculo de confiança, respeito e abertura ao diálogo desenvolvido ao longo de seu trabalho como gestora dessa unidade, acredita-se que as entrevistas foram concedidas em ambiente de colaboração e detalhamento, trazendo riqueza para compreender o fenômeno examinado, ou seja, o significado do processo de AD na ótica dos servidores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS

O presente estudo partiu de uma situação percebida de que a avaliação de desempenho não contribuía de forma eficaz para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFRJ, e desse modo, nem para as políticas de excelência da Educação Superior e de inovação no interesse do país.

Foi construído a partir da suposição inicial de que o processo de avaliação de desempenho vigente em 2013 parecia ser utilizado de forma burocrática só para cumprimento da legislação tendo como resultado somente uma progressão salarial por mérito; e desse modo, não contribuiria para alimentar o sistema de gestão de pessoas no sentido de identificar as potencialidades dos servidores, detectar suas carências, necessidades de treinamento e desenvolver ações corretivas alinhadas às políticas de crescimento e qualidade institucional.

O objetivo final foi o de formular proposta de critérios norteadores a serem considerados para transformar a avaliação numa ferramenta de gestão por meio dos seguintes três objetivos intermediários: (1) identificar as normas vigentes de AD dos servidores; (2) levantar as percepções dos servidores sobre o processo de AD vigente; e (3) elaborar critérios para uma AD pertinentes à realidade da UFRJ, que subsidiem ações para o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos.

A investigação se sustentou no marco teórico elaborado e nos resultados da pesquisa empírica relatados neste capítulo, que possibilitaram a análise e discussão dos conceitos inerentes ao processo e ao exame do problema assim como o desenvolvimento da pesquisa junto aos servidores tendo em vista o alcance do resultado final na Instituição e unidade do estudo.

4.1 A Instituição

A Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ é reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua tradição de excelência e pelo seu porte. Foi classificada pelo jornal Folha de São Paulo em 2014 como a segunda melhor universidade federal e a terceira do Brasil (FOLHA, 2014).

A finalidade que justifica a existência da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que baliza seus objetivos estratégicos consiste em proporcionar à sociedade brasileira os meios para dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o patrimônio universal do saber humano, capacitando todos os seus integrantes a atuar como força transformadora (UFRJ, 2015).

De acordo com seu relatório institucional de 2014 (UFRJ, 2015), a UFRJ atende mais de 57.000 alunos matriculados em mais de 600 cursos de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*, e mais de 4.000 professores.

Para atendimento das atividades administrativas contava em março de 2015 com 9.534 técnicos administrativos em todas as suas unidades, sendo que destes 60 lotados na Faculdade Nacional de Direito - FND, foco deste estudo.

Inicialmente, foi realizado um levantamento da base legal que suporta a avaliação de desempenho tanto na esfera federal como dos instrumentos que foram adotados pela universidade para a implantação do processo, conforme observado no quadro 1 onde constam leis, decretos, políticas de estado e normas e procedimentos da UFRJ.

4.2 Dados Documentais da Instituição sobre Avaliação de Desempenho do Servidor

Quadro 1 - Dados documentais da base legal de avaliação de desempenho e suas fontes

DADOS	FONTE
LEIS	
Base para administração de pessoal; Classificação de cargos do poder executivo; Instituição do Regime Jurídico Único dos servidores civis da união; Instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES; Estruturação e reestruturação de plano de carreira dos TAEs – regulamentação da avaliação de desempenho.	Lei 284/36 Lei 3.780/60 Lei 8.112/90 Lei 10.861/2004 Lei 11.091/05 Lei 11.784/08 Em: www.planalto.gov.br/legislação ; www.senado.gov.br ; www.dataprev.gov.br
DECRETOS	
Regulamentação para aquisição de merecimento; Implantação da progressão por mérito e progressão funcional; A progressão funcional pela avaliação de desempenho; Plano único de classificação e retribuição de cargos; Regulamentação da avaliação de desempenho.	Decreto 2.290/38 Decreto 80.602/77 Decreto 84.669/80 Decreto 94.664/87 Decreto 7.133/10 Em: www.planalto.gov.br/legislação ; www.lexml.gov.br Diário Oficial da União
CONSTITUIÇÃO, EMENDA CONSTITUCIONAL E MEDIDA PROVISÓRIA	
Princípios da administração pública; Instituição da avaliação de desempenho; Criação, reestruturação e carreira dos TAEs	Constituição Federal de 1988 EC 19/98 MP 2150-41/2001 Em: www.planalto.gov.br/legislação
POLÍTICAS DE ESTADO	
Reforma do Estado; Nova política de recursos humanos.	Caderno MARE – c.11 PDRAE Em: www.planejamento.gov.br ; www.bresserpereira.org.br
UFRJ	
Conceito de avaliação de desempenho; Regulamentação da avaliação de desempenho; Plano de desenvolvimento de carreira dos TAEs;	UFRJ – PR4/1995 Resoluções do CONSUNI BUFRJ – 2006

DADOS	FONTE
Relatórios de auto avaliação institucional; Resoluções e leis pertinentes a avaliação de desempenho.	UFRJ 2013 e 2014 PR4 – CCP E SEAF Em: www.pr4.ufrj.br; www.consuni.ufrj.br www.ufrj.br www.cpp.ufrj.br

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados documentais

A base legal que suporta a avaliação de desempenho subsidiou o resultado do primeiro objetivo do estudo a seguir descrito.

4.2.1 Identificação das Normas de Avaliação de Desempenho

No serviço público o processo de avaliação de desempenho remonta à década de 1930 do século passado quando foram instituídas as primeiras diretrizes para regulamentação de promoções por merecimento de funcionários públicos mediante mensuração por quesitos, mas só na década de 1970 foi implantado o primeiro procedimento para AD (BRASIL, 1938; 1977), conceituado como inovador no contexto das políticas de pessoal, da época, embora considerado incipiente (GRILLO, 1982).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 foram institucionalizados os princípios da administração pública e os critérios e condições para o vínculo dos servidores públicos. No entanto com relação ao processo de avaliação de desempenho nas IFES, a regulamentação só foi efetivada em 1990 com o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, e posteriormente em 2005, pelo plano de carreira dos TAE (BRASIL, 1988, 1990, 2005).

Na UFRJ a AD foi implantada em 1996, legitimada pelo seu Conselho Universitário, tendo como parâmetros cinco quesitos a serem aferidos, quais sejam: (1) assiduidade; (2) disciplina e dedicação ao trabalho; (3) produtividade; (4) responsabilidade; (5) e iniciativa; baseados nos quesitos que foram estabelecidos na Lei 8.112 de 1990, relativos ao conceito do estágio probatório conforme definido em seu art. 20 (BRASIL, 1990).

A institucionalização desse procedimento na autarquia foi considerada, na época, inovadora, mas ao longo do tempo o conceito permaneceu o mesmo, sem alteração significativa como pode ser percebido nas informações constantes na página da Pró-Reitoria de Pessoal no sítio virtual da entidade (ver ANEXO 2), ou seja, se atendendo somente ao estabelecido pela legislação, isto é, avaliando o desempenho do servidor para obter a progressão salarial por mérito.

Essa visão legalista do instrumento de AD se evidenciou na fala dos TAE7 e TAE10 como um processo burocrático que não agrega valor nem para a instituição nem para os indivíduos que são avaliados, servindo somente para atendimento da legislação, especificamente obtenção da progressão salarial por mérito. A AD se realiza a cada dezoito meses e caso o avaliado atinja 60% do valor total possível de pontuação para o seu nível de classificação no plano de cargos, auferir uma progressão por mérito que significa a mudança de um *step* na tabela salarial. Ao todo pode galgar 20 *steps* em sua carreira.

“[...] é uma formalidade que a UFRJ cumpre que é imposta, então ela avalia e publica. É pro forme ! [...] acho que o processo de avaliação ele é uma formalidade da lei, há uma imposição, o próprio ministério do planejamento exige que isso seja feito, e acaba sendo feito porque tem que cumprir essa exigência, ponto.” (TAE7)

“[a AD para mim é] Nula, acho que é uma burocracia a mais [...] acho que continua sendo uma burocracia na UFRJ, ou serviço público, com o atual pensamento das pessoas. que formam o quadro da universidade, não faz sentido, melhor que não tivesse. [...] Acho que tem pouco valor. Não é aplicado como poderia ser. É uma imposição, acho que legal, para que a pessoa progrida, [...] na carreira [...]. Um processo meramente burocrático para atender as exigências legais para a progressão do funcionário. ... progressão salarial, progressão na tabela salarial”. (TAE10)

A perspectiva dos servidores da FND entrevistados coincide tanto com a forma de aplicação do instrumento como com o resultado do estudo de Pinto (2013) que já identificou percepção idêntica entre TAEs de outra instituição de ensino superior por ele examinada, ou seja, a Universidade Federal do Espírito Santo.

Embora no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE em 1995 (BRASIL, 1995) já houvesse uma diretiva para reforço da governança por meio de uma administração pública eficiente, na qual os servidores constituiriam o seu pilar, e onde a política de AD foi considerada um mecanismo para construir políticas de desenvolvimento e capacitação, somente em 2004 com a edição da Lei 10.861 (BRASIL, 2004) surgiu a primeira base para a consolidação do processo de AD, para servidores das instituições de ensino superior. No PDRAE se previa a avaliação o desempenho acadêmico incluindo o seu corpo técnico administrativo na análise global da instituição.

Apesar disso só em 2005, a Lei 11.091 (BRASIL, 2005) foi promulgada, tendo como objeto a organização do quadro de pessoal dos TAE, na qual se vinculava o desenvolvimento dos servidores aos objetivos institucionais, e onde a AD seria realizada por critérios objetivos decorrentes de metas institucionais.

No entanto parece que até o momento não é realizado como se aponta nos resultados das entrevistas que será apresentado na próxima seção.

Em síntese, ao caracterizar o processo de AD na esfera legal, foi possível entender a evolução do conceito, sua demanda para implantação a nível governamental e a regulamentação na instituição.

Além dos dados documentais foram levantados dados junto a onze servidores entrevistados selecionados, cujos dados gerais permitiram delinear seu perfil e constam no quadro 2. Estes dados e perfil contribuíram para a interpretação dos depoimentos fornecendo o contexto de cada um deles.

4.3 Dados Gerais dos entrevistados

Quadro 2 Perfil dos Entrevistados por idade passar o quadro para o 3.2

Entrevistado	Gênero	Idade	Instrução	Pós-Graduação	Nível do Cargo	Tempo na UFRJ	Tempo na FND	Admissão por Concurso	Temp. na Iniciativa Privada
TAE4	Feminino	65	Superior completo	Sim	D	35	35	Não	5 meses
TAE6	Feminino	65	Superior completo	Sim	D	35	35	Não	3 anos
TAE5	Feminino	60	Superior completo	Não	D	14	6	Não	-
TAE1	Feminino	56	Superior completo	Não	E	21	21	Sim	5 anos e 8 meses
TAE2	Feminino	49	Superior completo - duas graduações	Não	D	25	13	Sim	5 anos e 8 meses
TAE10	Masculino	47	Superior completo – duas graduações	Sim	D	25	12	Não	-
TAE3	Feminino	45	Segundo Grau completo	Não	B	27	9	Sim	-
TAE8	Feminino	44	Superior completo	Não	D	4	3	Sim	2 anos
TAE11	Masculino	35	Superior completo	Não	E	4	4	Sim	1 anos e 2 meses
TAE9	Feminino	31	Superior completo	Sim	E	5	4	Sim	1 ano
TAE7	Masculino	26	Superior completo	Não	D	6	5	Sim	-

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa de campo

Com relação à idade média e instrução

O perfil dos técnicos administrativos da FND que participaram da pesquisa, descrito no quadro 2, revela um conjunto de onze servidores, três homens e oito mulheres, com idade média de 47 anos, dez com formação acadêmica de terceiro grau ou superior, quatro deles com pós graduação e apenas um com formação de 2º grau, totalizando onze servidores alocados na unidade.

Com relação ao tempo de atuação dos TAE lotados na FND

Seis dos onze servidores têm menos de dez, enquanto cinco têm mais de dez anos de vínculo. Embora o grupo seja constituído majoritariamente por sete indivíduos que vivenciaram experiência na iniciativa privada, tal fato aparentemente não contribui para uma visão diferenciada do processo de AD na unidade examinada, mesmo considerando o fato das relações serem distintas entre as áreas pública e privada. Talvez porque essa vivencia no setor privado remonte há mais de 29 anos em média, quando a política de avaliar desempenho ainda era incipiente.

Para o estudo foram selecionados servidores que mesclassem experiências tanto na universidade quanto na unidade, com mais e com menos de dez e anos. Não se selecionou os servidores que ainda estivessem em estágio probatório, ou seja com menos de três anos, a fim de que fosse analisada a percepção dos mesmos com relação ao processo de AD.

Com relação ao perfil por nível do cargo

A escolha dos entrevistados não se atentou para a classificação na estrutura de cargos da unidade. No entanto ao analisar o perfil foi possível perceber que o cargo de admissão é por vezes diferente da função exercida atualmente.

Por outro lado, os concursos públicos demandavam um perfil de qualificação que os candidatos aprovados entrevistados neste estudo superavam desde a contratação visto que sete dos entrevistados detinham nível de escolaridade superior ao requerido pelo cargo. Desse total, cinco se qualificaram além do perfil requerido após a admissão e dois já possuíam qualificação superior para o cargo quando da admissão.

Tal fato sugere que a qualificação pode ter sido realizada pelo servidor em função do ganho pecuniário, visto ser esta a única outra forma de aumento salarial, como aponta a tabela apresentada no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Tabela de percentuais de incentivo à qualificação

TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

(Anexo IV à Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005)

- A partir de 1º de janeiro de 2013 (EM VIGOR):

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino Fundamental Completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: página da PR-4 disponível em <http://cpp.pr4.ufrj.br/index.php/secao-de-acompanhamento-funcional/incentivo-a-qualificacao>. Acesso em 14 jun 2015.

Destaca-se que o sistema salarial vigente na Instituição induz os servidores a se qualificarem até nível de doutorado para cargos de TAE inclusive.

4.4 Percepção dos Avaliados sobre o Processo de Avaliação de Desempenho

A pesquisa desenvolvida junto aos servidores TAE da UFRJ, na sua Faculdade de Direito, teve o objetivo de identificar a percepção dos mesmos quanto ao processo de AD por eles vivenciada efetivada pela instituição para subsidiar a formulação do resultado do estudo.

As entrevistas individuais foram realizadas entre dezembro de 2014 e fevereiro de 2015 e tiveram duração média de trinta minutos.

A partir das transcrições literais das mesmas procedeu-se a análise dos depoimentos para auxiliar na compreensão dos significados contidos nas falas seguindo o procedimento de análise indutiva de Thomas (2006) e, categorizados conforme se detalha no quadro 4, com vista à obtenção dos aspectos principais dos temas, para o objetivo do estudo.

As categorias que emergiram da análise indutiva das entrevistas constam relacionadas no Quadro 4 e, embasaram o resultado final do estudo.

Quadro 4 - Categorias de Análise das entrevistas

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Trechos dos depoimentos para ilustrar
1. Aprendizagem do servidor no Trabalho	1.1 Aplicação do próprio conhecimento pregresso para fazer as tarefas	<i>“Foi conversando com [...] que estava aqui, e na experiência que eu tinha dos projetos que eu fiz [...] vendo qual era assim a demanda de trabalho ai eu fui adaptando[...] a realidade, a experiência eu já tinha.” (TAE11)</i>
	1.2 Aprendizagem informal	<i>“A gente foi aprendendo um com o outro, não tinha ninguém assim ensinando. A funcionária mais antiga foi passando algumas coisas e outras coisas eu fui aprendendo batendo cabeça.”. (TAE9)</i>
	1.3 Superação de obstáculos	<i>“A gente aprende[...] fazendo, não tem ninguém que ensine, nenhum setor que eu passei na UFRJ nunca teve ninguém que ensinou. A pessoa aprende.” (TAE10)</i>
	1.4 Orientação institucional	<i>“trabalhei na [...] como contratada. Assim que eu cheguei na [...] a pessoa me deu um site, olha o site do setor, você vai se familiarizar com as coisas que a gente trabalha, vai olhando aos poucos. Aqui nada me foi passado,[...] não teve... Eu fiquei bem perdida.” (TAE8)</i>
	1.5 Capacitação para desenvolvimento das tarefas	<i>“[...] não tem um treinamento, e a UFRJ não parece estar muito preocupada com isso. Os funcionários chegam e ficam um pouco soltos [...] e ai a gente vai realmente vai aprendendo e tem poucas informações, não tem procedimentos.” (TAE9)</i>
2. Clareza quanto ao Processo de Avaliação de Desempenho	2.1 Compreensão do processo	<i>“[...]acredito que seja pelo fato do meu interesse no trabalho, de procurar fazer o bem, de procurar trabalhar direitinho, ser assídua no meu setor eu acredito que tenha sido por isso as notas, mas nunca [...] o porquê deles tarem me dando essas notas.[...] a gente não sabe o que é que é, pra gente sempre ta bom.” (TAE3)</i>
	2.2 Avaliação representa pontuação	<i>“[...]sei que a gente tem um número máximo, uma quantidade máxima de pontos, depois que sai daqui eu não sei [...] Chegavam com aquele formulário,[...] dava lá o ponto, entregava pra ver se a gente concordava eu sempre concordei porque eu nunca perdi ponto.” (TAE2)</i>
	2.3 O resultado gera a progressão por mérito	<i>“[...] pelo que eu vi aqui na universidade sempre foi feito de forma a conceder a progressão para o servidor... então da forma como é feito não faz diferença se [...] com ele ou sem ele não interfere.[...] Não, como eu disse é uma coisa pró-forma, faz pra receber a progressão, e todo mundo recebe nota que é capaz de progredir, então ninguém se preocupa com isso [...] Acho que não é a mesma relação que tem numa empresa privada, pelo modo de funcionamento do serviço público,... o avaliador de hoje sabe que ele pode ser o avaliado de amanhã [...], então ninguém quer se comprometer, [...] .acaba sendo uma coisa pró-forma pra obtenção da progressão” (TAE10)</i>
	2.4 Entendimento conceitual do processo	<i>“[...] desempenho está muito relacionado a forma como o servidor consegue desenvolver suas atividades de modo a agregar à instituição, mas eu acho que isso também é mutuo porque ele agrega a instituição mas a instituição agrega muito a bagagem profissional dele.” (TAE7)</i>
3. Ações da Instituição a partir dos Resultados da AD	3.1 As ações da instituição	<i>“[...] não sei o que é feito desses resultados não. Nunca nos foi passado isso.” (TAE3)</i>
	3.2 Compreensão de ações a partir dos resultados	<i>“[...] acho que essa pessoa já está assim a [...].duas avaliações e repetiu a mesma coisa vamos encaminhar para não sei onde, pra ela ser entrevistada, consultada, saber o que está acontecendo com ela. Assim eu acho que a avaliação de desempenho seria interessante. As pessoas poderiam olhar o avaliado[...] mas ver o que está acontecendo com aquela pessoa.” (TAE1)</i>
	3.3 Mudança de	<i>“[...] acho que tem de mudar não são os quesitos de avaliação, e</i>

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Trechos dos depoimentos para ilustrar
	perspectiva institucional	<i>sim o critério de como isso vai ser utilizado depois.[...] a gente tem de valorizar aquele que trabalha como também como eu acho que aquele que não trabalha, aquele que não faz nada tem que ser punido.” (TAE2)</i>
4. Papel do Avaliador	4.1 Acompanhamento, registro e cobrança do trabalho desenvolvido	<i>“[...]deveria ser encarado com seriedade,[...] isso é o principal, e ter uma cobrança [...].cobrar mesmo de você, ter um foco de[...] acompanhar mesmo o trabalho do outro.” (TAE4)</i>
	4.2 Imparcialidade no tratamento das avaliações	<i>“[...] ser o mais imparcial possível, e ter em mente que aquela avaliação é para o crescimento do servidor,... pra realmente melhorar o que precisa ser melhorado, e enaltecer aquilo que a pessoa tem de bom, é claro.” (TAE8)</i>
	4.3 Participação do avaliado no procedimento	<i>“Sempre da mesma forma, nunca foi diferente [...] botava lá e toma assina, se você não estiver de acordo você discorda [...] nunca soube o critério da avaliação. O [...] me avaliava sem sentar comigo [...] acho que deveria ser em comum acordo. Sentar e dizer pra ele: olha eu estou te avaliando isso assim, assim, to te dando nota tal por conta disso, você concorda, você não concorda, entrar num diálogo os dois, seria bem legal.[...] a gente não sabe nada sobre a avaliação de desempenho [...] acho que deveria haver um diálogo entre o avaliador e o avaliado, pra poder chegar ao resultado da avaliação [...] eu acho que se essa avaliação de desempenho fosse um pouco mais aberta pra gente do que seja, nós também, independente de estar próximo da chefia ou distante da chefia, nós iríamos abrir um pouco mais a nossa visão do que poderia ser melhorado, e o que está bom da forma que ta, pra que nós tivéssemos uma boa avaliação.” (TAE3)</i>
	4.4 Capacitação dos avaliadores	<i>“[...] imagino que aqui, como deve ser, não deve ter um treinamento. Ele é um professor, o meu avaliador, não um administrador, na verdade talvez falte mesmo um conhecimento em relação a isso, uma reflexão em relação a isso, deveria ser uma coisa geral, uma política da UFRJ.” (TAE9)</i>
5. Resultado e Procedimento da AD	5.1 Contribuição individual	<i>“Contribuição[...] contribuição que gera [...] Deveria [...]Deveria contribuir sim.. Eu acho que deveria mas eu acho que não contribui não [...].achei que essa parte de avaliação de desempenho precisa realmente ter ...melhor aproveitamento, eu acho que se a avaliação vai para a PR4, vai pra onde quer que vá, chega lá e fica,[...] vai lá mais um degrausinho, não poderia ser só isso.” (TAE1)</i>
	5.2 Desenvolvimento para o avaliado	<i>“[...] nós tínhamos sim que ter uma visão maior do que é a avaliação de desempenho pra que nós possamos dizer: não estamos certos aqui, aqui estamos errando, e aqui não. ...isso tem que ser melhorado, assim a forma de ser feito passar pra gente que que é que nós estamos sendo avaliados.” (TAE3)</i>
	5.3 Burocracia e cumprimento da legislação	<i>“[...] é uma formalidade que a UFRJ cumpre que é imposta, então ela avalia e publica. É pro forme ! [...] acho que o processo de avaliação ele é uma formalidade da lei, há uma imposição, o próprio ministério do planejamento exige que isso seja feito, e acaba sendo feito porque tem que cumprir essa exigência, ponto.” (TAE7)</i>
	5.4. Os parâmetros do processo	<i>“Não avaliaram produtividade, nem eficácia, um dos itens que eu acho muito importante, porque apesar de a gente não ser uma empresa privada .deveríamos ser avaliados pela eficácia, pela produtividade.” (TAE5)</i>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de campo

Nos depoimentos da pesquisa de campo foi explicitada a percepção vivenciada dos entrevistados no que diz respeito à (1) forma de aprendizagem e obtenção de informações do servidor para o desenvolver seu trabalho no contexto do dia-a-dia; (2) a clareza do processo de AD por parte dos avaliados; (3) ao entendimento das ações praticadas pela instituição com relação aos resultados do processo; (4) a visão do avaliado sobre o papel que o avaliador deveria assumir; e (5) a interpretação atribuída pelos avaliados a AD e ao seu resultado, de forma a apreender os critérios norteadores para que a AD se torne uma ferramenta de gerencial direcionadora do desenvolvimento do servidor avaliado.

Das cinco categorias principais e vinte subcategorias apresentadas no quadro 4 acima, que emergiram do processo de análise interpretativa indutiva, pode-se responder, na perspectiva do campo, a questão de pesquisa e, assim, suportar com base empírica o resultado do estudo ora desenvolvido.

4.4.1 Primeira categoria – Aprendizagem do servidor no trabalho

A primeira categoria reúne os depoimentos de servidores que reconheceram a necessidade de construir novas competências no âmbito das relações laborais para desenvolverem seu trabalho nos setores, e que por terem vivenciado falta de suporte para eles mesmos quando foram recém ingressados apontavam ter aprendido por sua própria iniciativa.

Em função dessa lacuna de apoio ao recém-chegado lançavam mão do próprio conhecimento anterior proveniente de experiências anteriores em outras organizações utilizando-o como base para o cumprimento das tarefas, conforme pode ser visto na fala do TAE1, revelando um ingresso ao serviço que assume implicitamente uma percepção na instituição de que os servidores já chegavam aptos a realizar o trabalho na seção onde foram lotados.

“[...] trabalhei [...] como estagiária ... os estagiários passavam por vários setores, [...] quando eu cheguei aqui [eu] já tinha bagagem, toda parte administrativa e a parte técnica.” (TAE1)

No entanto, para atendimento das demandas a ele postas, o novo servidor busca a interação com os demais elementos do grupo para, por meio de uma aprendizagem informal, poder desenvolver novas competências tendo em vista a realização de suas tarefas do dia a dia, conforme revelado nas falas dos TAE2, TAE3, TAE4 e TAE 9.

Nesse sentido parece que os servidores mais antigos têm repassado suas vivências e conhecimento do trabalho de forma a permitir que os recém-chegados possam contribuir

realizando as tarefas requeridas no setor, visto que muitas vezes nem as chefias repassariam essas informações.

“Tinha uma funcionária mais antiga que me ensinou a fazer o trabalho administrativo,[...] a questão [...] mais técnica ligada ao direito [...] e a noção do direito foi através da faculdade e dos professores que tem aqui.” (TAE2)

“único servidor que tinha no [...] foi me passando o serviço [...] o mesmo servidor que me ajudava e o pessoal da reitoria que eu tirava muitas dúvidas com eles. A chefia do setor na época [...] não dava muita atenção pra gente.” (TAE3)

“[...]na época ninguém ensinava nada ,... os colegas que te orientavam.”(TAE4)

“A gente foi aprendendo um com o outro, não tinha ninguém assim ensinando. A funcionária mais antiga foi passando algumas coisas e outras coisas eu fui aprendendo batendo cabeça.”. (TAE9)

Por vezes, no entanto quando o grupo, ou a única pessoa que atende no setor quando da chegada do novo servidor, não preenche as expectativas desse indivíduo recém-chegado, ele por conta própria assume desenvolver as habilidades necessárias para realizar o seu próprio trabalho, conforme dito pelo TAE8.

“[...] não foi simples, tinham dois servidores antigos, que detinham o conhecimento, mas de forma bastante confusa, não havia uma organização [...] tinha o [...] que era um servidor mais jovem, e com o tempo tudo o que eu aprendi foi com ele, [...] mas eu aprendi tudo na prática, na correria, entendeu.” (TAE8)

Foi relatado, por outro lado que há chefias predispostas a ensinar o trabalho ao novo servidor, e adicionalmente à interação com os demais componentes do setor de lotação promove a aprendizagem conforme indicado pelos seguintes depoimentos dos TAE7 e TAE10.

“[...] a chefia me ensinou o serviço, e os colegas de turno foram me passando,[...]. quando eu fui pra [...] o chefe da secretaria, era quem me passava também todas as rotinas.” (TAE7)

“quando tem um chefe... que tem interesse ensina, quando não tem você aprende fazendo” (TAE10)

Não obstante, a busca por informações para a execução das atividades enfrenta obstáculos visto que nem sempre os servidores mais antigos auxiliam na construção do conhecimento, nem o inter-relacionamento se dá de maneira efetiva. Aumenta-se assim, a dificuldade para realizar as tarefas, agravada pela falta de treinamento, conforme percebido nas falas:

“[...] aqui foi tudo interesse próprio [...] por interesse de aprender o serviço na instituição. [...] nos outros setores também.[...]. assim como os outros setores, as outras chefias também era assim, não passava pra gente o que tinha que passar. [...] aprender o serviço era sempre interesse meu próprio, senão era complicado.” (TAE3)

“Você mesma é que procura fazer o melhor possível [...] pra não haver nada que prejudique nem a você nem as pessoas que você tá atendendo [...] ter um direcionamento, de ter uma orientação direta [...] o seu trabalho vai ser esse e esse, tem de ser executado assim dessa maneira ou de outra, dentro desse tempo, dentro dessa organização,... nunca houve uma cobrança direta.” (TAE4)

“[...] eu aprendi[...] sofrendo de ver o outro fazer, ninguém ensinou nada [...] eu olhava, via o colega fazer.” (TAE6)

“[...] os servidores antigos não me passaram nada, [...] foi tudo jogado, [...], e aos poucos o [...] é que foi, digamos assim, me falando mais coisas, mas também tudo na prática, tudo na prática, no corre-corre, no dia a dia, foi bem difícil.” (TAE8)

“A gente aprende[...] fazendo, não tem ninguém que ensine, nenhum setor que eu passei na UFRJ nunca teve ninguém que ensinou. A pessoa aprende.” (TAE10)

No que concerne à alocação das vagas, elas segundo os entrevistados, são ocupadas sem uma análise institucional com critérios explícitos, e sem que seja efetivada por meio de um processo de ambientação aos locais de trabalho, o que gera a necessidade dos próprios servidores de superação das dificuldades por “ensaio e erro”, conforme a fala do TAE7.

“[...] é aquela coisa, tem essa vaga, ocupa ai e vai se ambientando. [...] relacionamento, essa questão de lidar com pessoas às vezes isso na UFRJ é complicado [...] fui me virando [...] me adaptando, a gente vai amadurecendo, vai mudando, a gente vai estabelecendo os parâmetros e os limites para uma relação profissional e ai a gente vai conseguindo se ajustar.[...] pra se fazer uma avaliação individual tem que considerar também o contexto, assim [...] o que a instituição oferece de suporte pra esse servidor desempenhar. Às vezes o servidor eventualmente não está com o desempenho tão satisfatório, mas as vezes esse desempenho não tão satisfatório decorra de uma falta de infraestrutura, de uma falta de apoio institucional pra que ele possa desenvolver o seu trabalho, [...] mexe com outros fatores que extrapolam o individual” (TAE7)

No que diz respeito às informações com relação aos procedimentos formais, para os entrevistados a instituição não disponibiliza documentos ou quaisquer tipos de orientação institucional para executar as tarefas. A falta de manuais que informem os procedimentos a serem desenvolvidos nos setores impõe aos servidores uma busca informal por esclarecimentos para a consecução das tarefas, conforme as falas dos TAE4, TAE5 E TAE8.

“Uma regra assim oficial não.” (TAE4)

“Não existe em canto nenhum daqui, [...].designação de funções não existe em canto nenhum .” (TAE5)

“trabalhei na [...] como contratada. Assim que eu cheguei na [...] a pessoa me deu um site, olha o site do setor, você vai se familiarizar com as coisas que a gente trabalha, vai olhando aos poucos. Aqui nada me foi passado,[...] não teve... Eu fiquei bem perdida.” (TAE8)

Os entrevistados revelaram outro aspecto que poderia promover o adequado desenvolvimento das tarefas: uma capacitação via treinamento formal direcionada para as particularidades dos

setores embora ainda não tenha sido desenvolvida para os servidores. Parece inexistir uma divulgação de parâmetros que direcionem a execução destas tarefas, conforme percebido na fala dos TAE2, TAE3, TAE4, TAE5, TAE7 e TAE9.

“Não! Treinamento que eu tive foram as pessoas que me ensinaram aqui” (TAE2)

“Não, nenhum, aqui não.” (TAE3)

“Treinamento,. nunca fiz não!” (TAE4)

“Não ninguém me disse, até hoje cada uma fala de um modo diferente, segue pro mesmo fluxo, mas como eu falo de modo diferente incomoda a colega da manhã, incomoda a da tarde,[...]porque nós não tivemos um treinamento .” (TAE5)

“[...]as pró-reitorias poderiam ter treinamento específico para servidores que entram pra determinadas funções,... ajudaria bem mais na ambientação e na produtividade do servidor.[...]talvez uma dificuldade que eu possa contar, é o fato de, a gente entrar e a UFRJ não ter um treinamento.” (TAE7)

“[...] não tem um treinamento, e a UFRJ não parece estar muito preocupada com isso. Os funcionários chegam e ficam um pouco soltos [...] e aí a gente vai realmente vai aprendendo e tem poucas informações, não tem procedimentos.” (TAE9)

Ao contrário, a oferta vigente de cursos na instituição voltada para capacitação dos servidores, conforme os entrevistados, não tem apresentado aplicabilidade para o desenvolvimento das atividades dos setores, o que sugere estar se realizando um plano de capacitação inadequado às necessidades das unidades e às dos servidores conforme a fala:

“Nunca recebi treinamento na UFRJ em nenhum setor.[...] treinamento na UFRJ é uma coisa relativamente recente e infelizmente os treinamentos são voltados quase que exclusivamente pra pessoa pegar o certificado e pegar progressão por capacitação. As coisas que se treinam na UFRJ não servem pra vida do trabalho, dificilmente.” (TAE10)

No contexto da primeira categoria, que se refere à forma de obtenção de informações para o desenvolvimento dos trabalhos, os servidores revelaram perceber falta de orientação institucional, falta de concessão de treinamentos formais para realizar as tarefas, necessitando utilizar seus conhecimentos pregressos, assumindo que eles estão em consonância com suas atividades presentes, e buscando pela aprendizagem informal, pela interação com os demais elementos do grupo, superar os obstáculos percebidos na realização de suas tarefas.

4.4.2 Clareza quanto ao processo de avaliação de desempenho

Na instituição, os servidores evidenciaram compreender que o processo de avaliação de desempenho carece de clareza e que não tem gerado quaisquer tipos de resultados. Segundo

estes definir metas e objetivos poderia ensejar uma mudança mediante o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas nos setores, e fornecer clareza sobre o que é esperado deles.

A suposta falta de definição de objetivos a serem alcançados ou de metas a serem atingidas impede a correção de desvios, descaracterizando o processo de AD, e transformando-o, para os servidores, numa avaliação subjetiva de pessoas ao invés de desempenhos e resultados alcançados, conforme revelado pelas falas dos TAE:

“Não [...] essa pessoa me avaliou e não me falou, não me lembro de ela ter dito. [...] Não vejo grandes ah! Poxa to com avaliação 40 há[...] anos e não mudou em nada, a não ser subir os degrausinhos.” (TAE1)

“[...]acredito que seja pelo fato do meu interesse no trabalho, de procurar fazer o bem, de procurar trabalhar direitinho, ser assídua no meu setor eu acredito que tenha sido por isso as notas, mas nunca [...] o porquê deles tarem me dando essas notas.[...] a gente não sabe o que é que é, pra gente sempre ta bom.” (TAE3)

“Quando você [...] cobra metas dá ensejo de mudança, dá ensejo de uma ideia nova....Eu conheço esse que a gente tem, da universidade não.” (TAE4)

“Não nunca definiu e até hoje eu percebo que os setores continuam desse jeito. “ (TAE5)

“Não. Questão de metas não [...] Agora quais são as metas, definir um planejamento isso não.” (TAE7)

“Nesse ponto se você pegar o formulário ele abrange o que deve ser avaliado, talvez, um ou outro ponto, merecesse ser melhor avaliado em funções diferentes, com determinadas especificidades[...]Nunca teve disso aqui na UFRJ de cumprir meta, nem informar objetivo.” (TAE10)

“[...]nunca me preocupei muito com isso, o que eu me preocupo mais é fazer o meu trabalho e mostrar o serviço, o resto você demonstra no seu dia a dia, trabalhando, ...sendo eficiente, isso aparece naturalmente [...] Assim, meta, meta, objetivo não.” (TAE11)

Adicionalmente à falta de percepção da avaliação como um instrumento de crescimento individual, revelaram uma visão de que os procedimentos realizados no processo de avaliação seriam distintos entre as unidades e setores, compreendido nas falas dos TAE:

“Não, como funciona lá eu não sei. Eu sei como funciona aqui.” (TAE2)

“Eu estou falando do meu setor, entendeu? Eu não sei se de repente em outros setores isso é feito minuciosamente ” (TAE8)

Para os servidores a AD parece ser percebida somente pela ótica da atribuição da pontuação dos quesitos que estão definidos no formulário de AD vigente. Mesmo revelando não ter compreensão quanto ao processo, nem perceber sua importância, nem explicitarem qualquer

questionamento sobre as notas a eles atribuídas desde que sejam as máximas possíveis, conforme visto nas falas dos TAE2, TAE5 e TAE8.

“[...]sei que a gente tem um número máximo, uma quantidade máxima de pontos, depois que sai daqui eu não sei [...] Chegavam com aquele formulário,[...], dava lá o ponto, entregava pra ver se a gente concordava eu sempre concordei porque eu nunca perdi ponto.” (TAE2)

“[...] pra mim ela é muito precária. Ela não tem uma avaliação, ela tem uma nota, que é diferente de avaliação, entendeu.” (TAE5)

“Conheço por alto,[...].Eu sei que tem uma nota.” (TAE8)

Uma percepção de que o a AD gera como resultado somente a progressão salarial por mérito é revelada na fala dos servidores, que a consideram um procedimento somente pró-forma, cuja atribuição de nota é feita para a concessão do aumento salarial por mérito, que não produz ações mais eficazes para a melhoria do desempenho do trabalho, conforme relataram os TAE1, TAE2, TAE3 e TAE6.

“[...] a não ser aquela história de um ano e meio a um ano e meio, eu acho, ai você sobe um degrau..” (TAE1)

“[...] antigamente dependendo dessa avaliação de desempenho você recebia um plus no seu salário. Se isso continua acontecendo eu acho muito legal. Eu só vejo isso!” (TAE2)

“[...] eu acredito que, [...] alguma forma da gente poder ganhar um pouquinho mais na referência [...] Somente esse, o aumento no nível.” (TAE3)

“Você é cobrado, mas você também tem possibilidade [...] se você tiver rendimento no seu trabalho de ser bem avaliado e ter remuneração maior.” (TAE6)

Contudo o servidor parece reconhecer a importância do processo para o seu desenvolvimento individual no trabalho. O entendimento manifestado é de que a AD, embora a instituição não a utilize para tal fim, poderia contribuir para construir um maior comprometimento com a instituição, pelo cumprimento de metas e a participação dos resultados dos setores, o que permitiria agregar valor tanto para o indivíduo quanto para a instituição, conforme as falas dos TAE6, TAE7, TAE8, TAE9 e TAE10,

“[...] acho isso muito importante, [...] essa avaliação de desempenho trouxe pro funcionário uma obrigação. ... se você é servidor público cumpra com suas obrigações, o Estado ta te pagando pra isso.” (TAE6)

“[...] desempenho está muito relacionado a forma como o servidor consegue desenvolver suas atividades de modo a agregar à instituição, mas eu acho que isso também é mutuo porque ele agrega a instituição mas a instituição agrega muito a bagagem profissional dele.” (TAE7)

“Avaliar desempenho é você ver como um todo o engajamento que aquele servidor tem pra cumprir as tarefas do setor. Se ele é uma pessoa envolvida e comprometida, pra que aquele setor desempenhe com precisão e da melhor forma possível o que há necessidade, pra suprir a unidade.” (TAE8)

“[...] ver como está sendo feito o meu trabalho. [...] de como está sendo feito. Pode ser pra ver se de fato eu estou atingindo [...] as minhas obrigações, se eu estou cumprindo com elas, se to cumprindo os objetivos.” (TAE9)

“Desempenho é conseguir fazer as tarefas que você está determinado a fazer, dentro da área que você atua. Avaliar se você cumpre aquelas especificações e regras para fazer o trabalho que você tem que fazer.” (TAE10)

A segunda categoria reuniu um painel de percepções entre os servidores entrevistados revelando que, embora reconheçam a AD como um instrumento relevante para o seu desenvolvimento individual, consideram que ela não é realizada de forma a agregar valor nem para os servidores nem para os setores. A suposta falta de definição de metas e objetivos, revelada pelos servidores não estaria permitindo-lhes se aperceberem do seu próprio papel no contexto de suas atividades laborais. Assim, parece ficar a compreensão de a AD se reduzir a uma pontuação recebida e de que sua finalidade, somente uma progressão salarial por mérito.

4.4.3 Ações da instituição a partir dos resultados

Tendo em vista a percepção observada na categoria 4.4.2 revelou-se que o servidor também não reconheceria quaisquer ações da instituição a partir do resultado da avaliação. Segundo eles não são divulgados os procedimentos realizados, ou inexistem quaisquer medidas quanto ao resultado do processo de AD. Revelaram os entrevistados que findo o lançamento das notas o sistema gera a progressão salarial por mérito, sem que seja efetuada qualquer outra análise dos dados com vistas a gerar ações de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos avaliados, conforme relataram:

“Sinceramente até hoje eu não vi nada, a pessoa aqui há tantos anos ela tem nota 4 em todos esses movimentos, é uma boa funcionária mas não vejo não.” (TAE1)

“[...] eu acho que isso deveria ser um pouco melhor elaborado, não só um papelzinho que neguinho vai te dá nota se você ganhar um “x” você ganha um plus no seu salário, se você não ganhar um “x” você não ganha.” (TAE2)

“[...] não sei o que é feito desses resultados não. Nunca nos foi passado isso.” (TAE3)

“Nenhum, não sabemos, não temos informação” (TAE5)

“[...] para os servidores antigos que não estão em estágio probatório é feito o lançamento de nota no sistema, acho que só isso. Saída? Desconheço” (TAE10)

Para os servidores, o processo de AD deveria gerar tanto a punição de perda do cargo público do indivíduo com baixo rendimento, como a concessão de recompensa para os que obtiverem

a pontuação máxima, além da uma análise para a solução dos problemas apontados pelo processo. Assim, a ferramenta serviria de estímulo profissional que impactaria tanto na autoestima, na eficiência quanto o cumprimento das tarefas e a produtividade individual e setorial. Os resultados serviriam também à revisão dos procedimentos, definição e revisão de metas, nas falas dos TAE2, TAE3, TAE4, TAE5, TAE6 e TAE7:

“[...] acho sim que deveria servir pra esses que perdem na avaliação, pra esses que não chegam a esse mínimo, e que infelizmente eu sei que isso não acontece, de ser punido mesmo, de ganhar uma advertência, ... se formasse um critério de tantas avaliações negativas o servidor até saísse do serviço público, por que não? Se o publico não é bem atendido eu acho que esse funcionário deve ser punido, ... agora, se ele é bem avaliado eu acho que ele merece também “ (TAE2)

“pra melhorar o andamento da instituição do setor,[...]. o funcionário sendo bem avaliado isso contribui com o desempenho do nosso setor, da faculdade, da instituição.” (TAE3)

“Para o desenvolvimento do trabalho, desenvolvimento do próprio servidor como profissional e [...] desenvolver mais o setor.” (TAE4)

“[...] deveria servir pra estimular o servidor, como ser humano, como profissional, [...] nós temos que ter uma influência, temos que ter um estímulo.” (TAE5)

“[...] contribui para o cara ter uma maior auto-estima, maior incentivo... maior carinho pelo trabalho que faz sabe, e abre a cabeça do cara porque hoje em dia a gente por on-line faz cursos. [...] É uma coisa muito importante pro funcionário, pra ele não ficar tão estagnado.” (TAE6)

“Eu acho que o processo de avaliação ele poderia ser um bom contribuinte para que a instituição pudesse sempre rever seus procedimentos rever a sua produtividade, [...] definir bem quais são as sua metas, e qual é a sua missão institucional, e... e exatamente poder acompanhar o cumprimento ou não disso, enfim, ir mexendo no que for necessário.” (TAE7)

O corpo de técnico-administrativos entrevistados manifestou não se sentir “ouvido” pela instituição. Revelaram que a avaliação tem de mudar sua perspectiva para poder se transformar num processo que possa contribuir para o desenvolvimento do servidor e adicionalmente manifestaram que o estudo ora desenvolvido poderia contribuir para o alcance desse resultado, à medida que deu uma oportunidade de que os servidores explicitarem o seu ponto de vista.

“[...] acho que tem de mudar não são os quesitos de avaliação, e sim o critério de como isso vai ser utilizado depois.[...] a gente tem de valorizar aquele que trabalha como também como eu acho que aquele que não trabalha, aquele que não faz nada tem que ser punido.” (TAE2)

“Isso aí é o que nós precisamos, você tá me perguntando o que o avaliado precisa [...]. é o que nós precisamos saber de tudo isso aí dentro de uma avaliação, e nós não temos essa visão.” (TAE3)

“[...] nós pouco temos oportunidade aqui dentro da área, nós não somos estimulados. Eu espero que ela venha nos trazer, nos proporcionar uma... um retorno.” (TAE5)

“Pra que a avaliação também conseguisse ser feita de maneira a avaliar de fato, esse servidor precisaria ter um suporte pra desenvolver suas atividades, é uma carência que há na instituição,...eu não acho que ela avalie de fato o que eu acredito ser desempenho....a entrevista para um trabalho científico é um canal onde a gente ganha voz, onde a gente pode por, o que gente pensa, expor o nosso ponto de vista, de modo a ser ouvido e isso ser considerado, porque ... se eu fizesse uma exposição dessa em qualquer instância que fosse,[...] não faria muita diferença.” (TAE7)

“[...] deveria ter mais situações dessa aqui na faculdade, saber o que o funcionário pensa, o que o funcionário quer, acho que falta isso também, entendeu. ... achei interessante, você está sendo ouvido, difícil isso acontecer aqui na UFRJ.” (TAE9)

A descrição da categoria 3 permite deduzir que entre os entrevistados se associa a AD só a um lançamento de notas no sistema das rotinas de pessoal utilizado pela universidade sem qualquer análise do desempenho do servidor, que possa utilizar o resultado do processo para conduzir à solução de problemas que por ventura sejam apontados no processo de AD.

Tal prática percebida da AD, ou seja, não analisar nem utilizar os resultados para além de progressão salarial, segundo os entrevistados, não contribuiria para o desenvolvimento do servidor, geraria um desestímulo profissional que impactaria na eficiência e produtividade.

Está intimamente relacionado a próxima categoria que diz respeito ao papel do avaliador no contexto do processo de avaliação.

4.4.4 O papel do avaliador

O avaliador, na visão dos servidores, tem papel preponderante no processo de AD, desde que haja por parte dele acompanhamento direto do trabalho desenvolvido por parte daqueles, bem como se faça cobrança das atividades definidas e acordadas para os servidores avaliados. Também caberia ao avaliador registrar as observações do comportamento individual dos servidores quanto ao desenvolvimento dos trabalhos, como ilustram nos relatos:

“[...] o chefe avalia aquele ano que passou com a pessoa, aí ela teve um comportamento x, o chefe ah não tudo bem, vamos deixar passar, aí na próxima avaliação já passou um ano e meio, três aí a pessoa começa a fazer, embolar o meio de campo, do setor, do que ela faz, do que ela não faz, aí a chefia resolve escrever realmente aquilo, mas na outra relevou, e na outra colocou um texto que a pessoa mudou o comportamento, aí poderia ser realmente relevante essa avaliação quando chega na PR4 ter outros tramites que, por que aquele chefe avaliou assim o funcionário.” (TAE1)

“[...] deveria ser encarado com seriedade,[...] isso é o principal, e ter uma cobrança [...].cobrar mesmo de você, ter um foco de[...] acompanhar mesmo o trabalho do outro.” (TAE4)

“Mais no nosso trabalho, mais nas nossas atividades do dia a dia. O que que nós fazemos [...] que sejam avaliados todos esses aspectos organizacional e humano.” (TAE5)

“[...] a pessoa que avalia fica com certa dificuldade de avaliar, tirar ponto de alguém, de uma pessoa que mesmo sendo avisada ela não tá sendo assídua no trabalho, na produção,[...]acho que deveria mudar alguma coisa na lei sim, ... pra tirar um pouco [...] .o peso da pessoa que tá no papel de avaliar o servidor.” (TAE11)

Revelaram esperar que o processo de AD seja baseado na imparcialidade e atenção do avaliador. Afirmaram reconhecer, no entanto, que as relações pessoais ganharam aspecto preponderante quando da realização da AD. Explicitaram um sentimento de que manter boas relações com os chefes geraria avaliações positivas, conforme ilustram os trechos a seguir

“De profissional, profissional que está ali na chefia e está vendo todo o processo daquele avaliado. Acho que a chefia tem que estar atenta a tudo isso.” (TAE1)

“[...]acho que tudo depende muito. Aqui eu nunca tive nenhum tipo de problema, eu vi em outros lugares,...depende muito da amizade que o chefe tem com o funcionário. o avaliador ele tem que ser imparcial[...].independente de você ser amigo do avaliador ou não, se você faz um bom trabalho você tem de ser exaltado, se você não faz um bom trabalho você não pode ser bem avaliado.” (TAE2)

“Tem que ter uma boa relação [...].se o avaliador não tem um bom andamento interpessoal com o avaliado eu acredito que isso interfere sim na avaliação, aí entra um pouquinho do pessoal e o negócio já fica um pouquinho diferente.” (TAE3)

“Aqui minha primeira avaliação, como um dos professores era mais chegado, eu notei que a avaliação foi mais pela vivência que ele tinha comigo, não pelo meu profissionalismo” (TAE5)

“[...] passa muito pela sintonia que você tenha... não só com os colegas do setor que você trabalha, mas também com a própria chefia....essa questão de avaliação de desempenho é [...]muito complexa, [...] se o chefe já não simpatizar com você já era, [...] vai muito do temperamento, do relacionamento que você tenha.” (TAE6)

“[...] ser o mais imparcial possível, e ter em mente que aquela avaliação é para o crescimento do servidor,... pra realmente melhorar o que precisa ser melhorado, e enaltecer aquilo que a pessoa tem de bom, é claro.” (TAE8)

“[...] o chefe do setor ta vendo a pessoa trabalhando, então tem que ser profissional e ser imparcial naquele momento [...] O mais neutro possível, [...] .sendo imparcial, neutro, seria o ideal.” (TAE11)

Pela ótica dos avaliados eles esperavam no processo de AD uma discussão entre o avaliador e o avaliado dos pontos de desempenho apreciados de modo a dar clareza e entendimento dos resultados do procedimento. Embora tenham revelado ser a discussão e o retorno prioritários, os avaliados consideraram não ser participantes do processo. Segundo os TAE, os avaliadores preencheriam o formulário e repassariam aos subordinados para que estes o assinem. Caberia ao avaliado somente o direito de discordar da pontuação alcançada em quaisquer quesitos,

mas essa atitude não é considerada comum, pelas falas dos TAE2, TAE3, TAE4, TAE5, TAE7, TAE9 e TAE11.

“[...] ele vai faz a avaliação,[...]me entrega,[...]mas não tem uma discussão, porque se tivesse essa conversa talvez se eu perdesse algum ponto [...] sou do tipo de pessoa que eu não tenho muito argumento [...] se eu fosse mal avaliada, se eu perdesse um ponto ... eu até teria esse argumento.” (TAE2)

“Sempre da mesma forma, nunca foi diferente [...] botava lá e toma assina, se você não estiver de acordo você discorda [...] nunca soube o critério da avaliação. O [...] me avaliava sem sentar comigo [...] acho que deveria ser em comum acordo. Sentar e dizer pra ele: olha eu estou te avaliando isso assim, assim, to te dando nota tal por conta disso, você concorda, você não concorda, entrar num diálogo os dois, seria bem legal.[...] a gente não sabe nada sobre a avaliação de desempenho [...] acho que deveria haver um diálogo entre o avaliador e o avaliado, pra poder chegar ao resultado da avaliação [...] eu acho que se essa avaliação de desempenho fosse um pouco mais aberta pra gente do que seja, nós também, independente de estar próximo da chefia ou distante da chefia, nós iríamos abrir um pouco mais a nossa visão do que poderia ser melhorado, e o que está bom da forma que ta, pra que nós tivéssemos uma boa avaliação.” (TAE3)

“[...] não houve assim um critério preponderante [...] Sempre foi aquilo de maneira geral né. Ele preencheu o formulário, mostrou né, pra ver se concordava, discordava foi isso” (TAE4)

“[...] a pessoa que é o chefe senta, escreve, vai embora, assim que é a avaliação [...] eu não lembro tanto porque são vários itens, é mais a assiduidade, a pontualidade, se eu não me engano, a iniciativa, me parece que foram esses os itens.... Não tem uma relação, existe um momento em que chegou a minha avaliação, assina aqui, preenche aqui. A pessoa preenche, data, assina, te entrega, mandou pro Fundão [...]Não existe [...] feedback entre o avaliador e o avaliado” (TAE5)

“Eu acho uma pena [...] quando você tem a discussão desses quesitos talvez você consiga incentivar o servido [...].trazer questões novas, pode pensar soluções para alguns problemas que eventualmente existam, e aí você pode melhorar essa produtividade, ...esse atendimento ao público,...melhorar essa rotina, você trás mais eficiência pra esse trabalho. Então eu acho que seria válido se isso existisse” (TAE7)

“Minha única participação foi assinar a avaliação e entregar no DP.... não participei dessa avaliação, então o avaliador não me passou os critérios, porque ele acha isso, porque ele não acha. [...], e eu também poder participar dessa avaliação, seria mais construtivo, eu acho, acho que deveria ser de uma outra forma não só num determinado momento, e acho que deveria ter um feedback maior, o avaliado poderia ter maior clareza. Então o avaliador deveria inserir mais o avaliado” (TAE9)

“[...] ter um feedback pro pessoal, ah, tirei ponto de certo item de avaliação, pra pessoa daqui na próxima avaliação ela ficar preocupada pecar naquele... ponto que ela tenha perdido ponto... a pessoa ...tendo feedback ela vai tentar melhorar, o desempenho naquele ponto, eu acho que só na base da conversa mesmo, ... eu tô fraca nesse quesito, eu vou melhorar pra na próxima, pra não ter aquela confusão” (TAE11)

O contexto do processo de AD destaca o papel do avaliador. É ele quem afere o desempenho a partir de sua percepção individual para que sejam geradas ações relativas ao avaliado. Como

responsável pelo procedimento, segundo os entrevistados, um avaliador deve possuir a competência necessária e o conhecimento adequado da dinâmica avaliativa. Na UFRJ, no entanto, os responsáveis pelo processo para os servidores entrevistados ora não estariam capacitados a desenvolver o procedimento, ora não se empenhariam na consecução da tarefa, transformando o processo numa praxe sem rigor ou empenho, como na fala de:

“[...] ele deveria ter interesse naquilo a maioria não tem. [...] deveria ter de cara um interesse naquilo, parar e pensar. Olhar o papel: o que eu posso mudar aqui, e tal, mas infelizmente eu nunca vi ninguém ter, é uma coisa que deveria ser, deveria ser muito bem mudada, ou questionada, ou aprimorada.” (TAE4)

“O avaliador tinha que estar presente no dia a dia. Ele tinha que estar orientando os funcionários no desempenho das suas funções [...] tem que ser um avaliador presente...O perfil do avaliador é ausência.” (TAE5)

“Se a pessoa ta nesse cargo, pra fazer isso eu acho que ela já tem esse perfil, e esse treinamento não estaria.” (TAE11)

Os servidores percebem a necessidade de fortalecimento do papel das chefias para desenvolverem a função de avaliadores como forma de transformar o processo de uma norma pró-forma num instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional, de acordo com a fala dos TAE3, TAE7 e TAE9.

“[...] acredito que seria bem legal. Eu acredito que iria mudar bastante, ia ser bem melhor.” (TAE3)

“Sem dúvida! É, eu acho que gerir pessoas não é uma atividade simples como se pensa. [...]a UFRJ é uma instituição não empresarial [...] Você traz uma função administrativa para uma pessoa que as vezes não tem a menor aptidão, tão pouco formação para aquilo.” (TAE7)

“[...] imagino que aqui, como deve ser, não deve ter um treinamento. Ele é um professor, o meu avaliador, não um administrador, na verdade talvez falte mesmo um conhecimento em relação a isso, uma reflexão em relação a isso, deveria ser uma coisa geral, uma política da UFRJ.” (TAE9)

No contexto do papel do avaliador a quarta categoria emergente descreve a preponderância percebida das chefias enquanto responsáveis pelo processo de AD visto que cabe a elas o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos, a cobrança de pontos que devem ser acordados previamente ao período avaliativo, bem como o registro de suas observações ao longo desse período.

A imparcialidade é vista pelos servidores como um ponto de destaque, bem como a necessidade da participação dos avaliados no procedimento avaliativo, no qual deveriam, segundo eles, ser discutidos os pontos a serem apreciados, e oferecidos os retornos quanto aos critérios de avaliação utilizados.

4.4.5 O resultado e o processo de AD

Na instituição o contexto da contribuição da AD não parece claramente percebido pelos TAE entrevistados. O instrumento tem sido compreendido somente como um processo gerador de ações pontuais tais como, a nomeação para substituto eventual de função gratificada e reconhecimento do trabalho desenvolvido por meio de elogios, sem abarcar, no entanto, um entendimento de sua significância para o corpo total de servidores e para a instituição.

Embora seja considerado um instrumento de desenvolvimento na medida em que poderia detectar e corrigir problemas de desempenho, poderia verificar aptidões, gerar incentivos e promover o crescimento individual e institucional, o processo de AD ainda é reconhecido como um processo inócuo. A AD seria para os entrevistados realizada pró-forma e a instituição não desenvolveria nem divulgaria ações a partir dos seus resultados, conforme os relatos de TAE1, TAE2, TAE3, TAE4, TAE 7, TAE8, TAE9, TAE10 e TAE11.

“Contribuição[...] contribuição que gera [...] Deveria [...]Deveria contribuir sim .. Eu acho que deveria mas eu acho que não contribui não [...]. achei que essa parte de avaliação de desempenho precisa realmente ter ...melhor aproveitamento, eu acho que se a avaliação vai para a PR4, vai pra onde quer que vá, chega lá e fica,[...] vai lá mais um degrausinho, não poderia ser só isso.” (TAE1)

“[...] pros servidores de modo geral [...] eu não sei te dizer. O que contribui pra mim: é exatamente isso ...saber que eu tive o reconhecimento que eu tive de pessoas que gostaram do meu trabalho.” (TAE2)

“Eu acho que é uma coisa bem legal,.até busca pelo bem do funcionário [...] é para o funcionário poder pensar: perai se eu levei nota baixa eu tenho que melhorar, se eu levei nota máxima eu tenho que continuar da forma que eu to. E uma forma mais de alertar [...].como está sendo realizado o nosso trabalho dentro da instituição.” (TAE3)

“Não [...] se você tem uma nota mais baixa em algum ponto aquilo, lógico, vai te atrair mais, vai te chamar a atenção, você vai ter uma atenção mais redobrada onde supostamente não ta tão bem, .eu acho que poderia melhorar. Eu acho todo mundo deveria ir para vários setores, ... pra conhecer e te dar uma chance até de você se desenvolver mais.” (TAE4)

“[...] nós somos servidores e trabalhamos com material humano, [...] acho que a avaliação [...] pode detectar problemas que estejam ocorrendo com esse material humano, [...] e se busque uma solução pra que esse servidor consiga trabalhar bem, e contribuir de maneira positiva pra instituição [...] Não consigo vislumbrar uma contribuição tão clara, porque realmente eu não acho que os servidores são avaliados de fato.” (TAE7)

“[...] a chefia devia ver,observar os servidores do setor, [...] todo mundo tem mais aptidão pra uma coisa do que pra outra,[...] eu acho que dessa forma podia delegar determinadas funções... acho também que é importante você incentivar a pessoa,[...] qualquer pessoa quer ser incentivada naquilo que faz.” (TAE8)

“Acho que se de fato fosse feita uma avaliação teria sim, com certeza, resultado, e ajudaria com certeza [...].acho que a avaliação é importante, é muito importante pra instituição, mas não só de [...] do funcionário pro trabalho do setor, de tudo.” (TAE9)

“[...] na empresa privada quando você faz uma avaliação de desempenho e a pessoa não consegue ter um desempenho suficiente para a empresa, a empresa acaba demitindo, e aquela pessoa que consegue um desempenho superior ao que é esperado dela, [...], se vê nessa pessoa o potencial pra crescer, a avaliação de desempenho pode levar essa pessoa a ter melhores condições, aumento de salário e tal, isso não acontece no serviço público, [...], não pode acontecer por lei, então não vejo como a avaliação de desempenho possa ajudar ao profissional no serviço público [...], mas nunca vi na UFRJ ninguém ser demitido por três avaliações de desempenho negativas, como também ninguém pode melhorar por conta de ter um desempenho superior, [...], ou que venha a demonstrar potencial.” (TAE10)

“Eu acho que deveria mudar muita coisa assim na lei mesmo de concurso, muitas pessoas, trabalhando atingem a estabilidade e pensam assim: agora eu não vou trabalhar, começam a inventar um monte de coisas [...] começar a faltar, não trabalhar direito[...] deveria ter uma mudança na lei pra poder dar uma penalidade maior pra essas pessoas, pra eles não ficarem pensando: ah eu não posso ser demitido.” (TAE11)

Na percepção dos servidores avaliados a ferramenta AD deveria ser direcionada ao desenvolvimento do trabalho, para assim, contribuir à valorização individual do servidor de acordo com TAE3, TAE4, TAE5 e TAE7.

“[...] nós tínhamos sim que ter uma visão maior do que é a avaliação de desempenho pra que nós possamos dizer: não estamos certos aqui, aqui estamos errando, e aqui não. ...isso tem que ser melhorado, assim a forma de ser feito passar pra gente que que é que nós estamos sendo avaliados.” (TAE3)

“[...] acho que é falho não é feito de maneira objetiva, de maneira direcionada, de maneira de cobrar, de uma coisa que tenha um desenvolvimento, uma situação de desenvolver mais o trabalho, que gere uma, um desenvolvimento do trabalho eu não vejo.” (TAE4)

“[...] ele não mostra a realidade dos fatos... Ele não mostra o valor que você tem dentro do trabalho não te incentiva a fazer nada, [...] teu dinheiro vem no final do mês [...] Tanto faz eles te avaliarem como não.” (TAE5)

“Eu acho que no mesmo sentido, até mesmo no meu próprio trabalho [...] eu tenho já visto algumas rotinas que eu acho que poderiam ser modificadas em algum sentido, e aí já tenho feito propostas [...] a gente acha que pode melhorar a eficiência na prestação de serviço e até mesmo no nosso dia a dia de trabalho.” (TAE7)

Revelou-se assim, um instrumento de AD percebido como um processo burocrático, que não agrega valor nem para a instituição nem para os indivíduos que são avaliados, e que serve somente para atendimento da legislação para efeito de progressão salarial por mérito. Essa percepção se coaduna com o levantamento de normas e procedimentos descrito do item 4.2.

Tendo em vista que se espera do processo de AD um instrumento para o desenvolvimento do servidor, foram apontadas ações que, na opinião dos servidores, permitiriam a utilização mais consistente do instrumento se implementadas tais como: (1) apreciar atitudes individuais quanto à urbanidade, coleguismo e ao tratamento dispensado aos usuários clientes do setor, bem como o alcance dos resultados traduzido em (2) produtividade e (3) eficácia, tal como ilustram as falas dos TAE5, TAE1 e TAE6.

“Não avaliaram produtividade, nem eficácia, um dos itens que eu acho muito importante, porque apesar de a gente não ser uma empresa privada deveríamos ser avaliados pela eficácia, pela produtividade.” (TAE5)

“Eu acho que comportamental. [...]deveria ter um pouco mais de ênfase [...] não tem item que diga [...] como é o fulano com relação aos outros do setor [...]. não tem essa pergunta de urbanidade, de coleguismo, acho que não tem.” (TAE1)

“[...] a gente ta vendo até hoje certas pessoas despreparadas pra função que exercem. Então é preciso sabe [...] tem que prestar atenção nisso. E a questão do comportamento ético. [...] a forma de você tratar as pessoas com respeito, com educação.” (TAE6)

Com relação ao procedimento e a necessidade de avaliação continuada ao longo do período, e de acompanhamento semestral os TAE4 e TAE9 afirmaram:

“[...] a verificação mesmo do trabalho [...] terminou aquele semestre verificar [...] se aquilo foi feito assim.” (TAE4)

“Como costuma ser feito, só vejo uma auto avaliação seria bom também, poderia ter [...] a avaliação não deveria acontecer só em um momento, deveria ser um processo, né, ao longo do trabalho, porque as coisas vão surgindo no dia a dia, não só em um momento.” (TAE9)

Para a efetivação do processo cabe a inclusão de procedimentos que poderiam contribuir para o aperfeiçoamento da ferramenta tal como auto avaliação, avaliação por equipe, diferenciação do instrumento por funções, e verificação da formação do servidor para sua alocação, explícitos nas falas de TAE 7, TAE8 e TAE10.

“Eu acho que a avaliação é interessante... eu acho que talvez o processo de avaliação ele deveria começar a partir do servidor na relação com os colegas,... e mais pra frente do processo é que a chefia entra, [...] quem trabalha junto, tem muito a dizer sobre aquela pessoa, mais até mesmo que a chefia [...] a adaptabilidade do servidor, capacidade de adaptação e, em consequência, a adaptação em si, como esse servidor ta desempenhando as suas funções, [...] às vezes o servidor ta naquela função porque não tinha outra coisa pra fazer, ou porque aquela função para a qual ele teria aptidão não está vaga, ou até mesmo por comodismo, [...] poderia ser considerado também a formação do servidor, [...] poderia ser considerado também a questão da aptidão, [...] são quesitos fundamentais para que esse servidor pudesse ser alocado em algo que ele pudesse de fato desempenhar bem, e contribuir satisfatoriamente com a instituição.” (TAE7)

“Uma coisa também que eu acho super errada [...] Quando eu entrei na UFRJ ninguém me perguntou qual era a minha formação, acho que isso deveria mudar na universidade, [...] porque muitas pessoas trazem bagagem de outros lugares, ou tem uma formação que vai ajudar mais, eu acho que isso deveria ser visto [...] acho que podia ser melhorado. [...] é muito generalizado [...] devia ser mais personalizado [...] com a intenção de fazer aquela pessoa realmente melhorar dentro da universidade.” (TAE8)

“[...] os formulários deveriam ser diferentes para as funções [...] o formulário abrange [...], os principais pontos a serem avaliados. [...] especificamente em determinadas funções poderia ter alguns pontos a ser melhor avaliados.” (TAE10)

Pela análise da quinta categoria pode-se depreender que os servidores percebem no processo de avaliação um procedimento burocrático com finalidade de atender a legislação. Os indivíduos só percebem como ações individuais a partir da AD quando mudam seu *status*, sem que seja reconhecida uma contribuição para o corpo total de servidores.

No entanto, manifestaram esperar que o processo seja direcionado ao desenvolvimento do trabalho e à valorização individual. Também revelaram que a avaliação deveria analisar outros aspectos ainda não tratados no processo atual, tais como: urbanidade, coleguismo, forma de tratamento aos usuários dos serviços que são prestados pela instituição, além de realizar avaliações diferenciadas por funções.

Considerando a resposta fundamentada na pesquisa de campo, a seguir se discute à luz do marco teórico uma resposta já com base empírico-teórica, a questão de pesquisa, isto é: quais são os critérios norteadores para transformar o processo de avaliação de desempenho da FND/UFRJ numa ferramenta gerencial de gestão de pessoas, cujos resultados subsidiem ações de desenvolvimento dos servidores avaliados e a melhoria dos resultados da organização?

Embora a AD seja um processo sistemático de coleta de informações sobre a contribuição do indivíduo para os resultados organizacionais, aferidos num decurso e tempo pré-estabelecido (SOBRAL; PECI, 2008), cuja finalidade é verificar inconsistências entre o que foi acordado e o resultado alcançado (SOUZA *et al*, 2009), remover os obstáculos ao desempenho superior, potencializar as relações interpessoais e estimular o autodesenvolvimento para alcance de propósitos tanto dos indivíduos quanto da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), nos depoimentos não se revelou tal percepção dentre os servidores.

Nesse sentido aplicar as próprias competências individuais nas práticas informais do dia a dia pode permitir alcançar resultados atribuindo significados às experiências de trabalho mediante interação dos indivíduos no contexto da atividade compartilhada, favorecendo assim construir o conhecimento e criar novas práticas na realidade organizacional (BERTOLIN; ZWICH;

BRITO, 2013). A aprendizagem informal que surge dessa interação do grupo tem como finalidade a troca de conhecimento entre esses, emergindo desse contexto as comunidades de prática constituídas informalmente pelos grupos de indivíduos dentro de espaços formais com os setores para gerar conhecimento inerente ao desenvolvimento do trabalho (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008), que conforme a visão dos TAE 7 e 11 tem a finalidade de compartilhar conhecimentos.

“[...] a chefia me ensinou o serviço, e os colegas de turno foram me passando,[...]. quando eu fui pra [...] o chefe da secretaria, era quem me passava também todas as rotinas.” (TAE7)

“Foi conversando com [...] que estava aqui, e na experiência que eu tinha dos projetos que eu fiz [...] vendo qual era assim a demanda de trabalho aí eu fui adaptando[...] a realidade, a experiência eu já tinha.” (TAE11)

Vista como uma estratégia de gestão de pessoas para apoiar programas de melhoria integrados às estratégias organizacionais, a AD reconhece o indivíduo como a base para o sucesso das empresas (LUCENA, 1992; BALASSIANO; SALLES, 2005). No entanto, a análise do resultado do processo de AD é determinante para elencar fatores adversos nesse indivíduo, sinalizando o que ele está apto a desenvolver, suportado por uma prévia definição de atividades sob sua responsabilidade, pela clareza quanto ao que é esperado dele e pela atribuição de metas a serem atingidas (LUCENA, 1992).

Para os servidores da instituição examinada, o processo de AD seria falho por não apresentar uma definição de objetivos a serem alcançados ou de metas a serem atingidas, de acordo com o relato do TAE9, condições que segundo Lucena (1992) impedem a correção de desvios, descaracterizando o procedimento, e transformando-o numa avaliação de pessoas, não dos avaliar resultados o dos desempenhos.

“[...] a informação ta muito solta e enfim não chega até a gente. O funcionário chega e não sabe nem o que tem que fazer direito, como tem que fazer e a, e aí bom a avaliação aí não é justo, né, com a pessoa que está sendo avaliada se ele não sabe qual é o trabalho, o que que ele tem que fazer pra ser um funcionário melhor [...].Não mudou nada, só fiquei estável [...] acho que poderia ter mais clareza do que se quer do funcionário, do que se quer daquele setor e aí teria uma avaliação melhor, assim.[...] parece que não é feita uma coisa de fato, tá falha pra mim essa avaliação, por que teria que ter maior informação das metas da instituição, do setor, de tudo, teria que estar mais conectada a instituição.” (TAE9)

Se, no tocante aos indivíduos, o processo de AD pode gerar ações de melhoria, ainda parece assentado em premissas que consideram a sua utilização somente para progressão salarial, sem considerar o desenvolvimento dos indivíduos nem como base para formular

procedimentos e políticas destinadas à gestão de pessoal como apontado por Balassiano e Salles (2005).

Se voltar somente à concessão de aumentos salariais afasta a AD como instrumento de programas de gestão de pessoas, causa perda para o desenvolvimento dos servidores e uma consequente geração de contribuição para a organização (GRILLO, 1982).

Para reverter esse quadro parece que considerar os aspectos subjetivos dos indivíduos pode permitir uma gestão de pessoas mais ampla, que não esteja voltada a práticas calcadas numa visão objetiva e racional, reconhecendo a influência da cultura (DAVEL; VERGARA, 2001) e do papel dos aspectos motivacionais que levam os indivíduos a suprir suas carências (NOBRE, 2010).

Nesse sentido a cultura da organização influencia no comportamento no local de trabalho (MORGAN, 2006), e pode ser entendida como um conjunto de pressupostos desenvolvidos ou inventados pelos grupos para enfrentar problemas relacionados à adaptação e integração entre seus elementos constitutivos (SCHEIN, 1984).

O reconhecimento da cultura organizacional perpassa a consciência quanto a comportamentos, crenças e valores compartilhados pelos indivíduos dentro de uma determinada organização (LUCENA, 192), serve para a integração interna de seus processos, condicionando a visão dos membros sobre a organização e, conduzindo ações para o desempenho organizacional. Mas, compreender a cultura requer observar as relações de poder, associadas aos processos organizacionais (SOBRAL; PECI, 2008).

Como um componente intangível que exerce influência nas relações interpessoais, a cultura nas entidades públicas gera pressões por mudanças em função de novas demandas da sociedade. Nesse contexto onde a turbulência do ambiente é reduzida os gestores devem considerar as variáveis percebidas para propor melhorias ou alterações nos sistemas vigentes, mas que estão em oposição à manutenção da situação vigente (BERGUE, 2010) como é observado no relato do servidor.

“[...] pelo que eu vi aqui na universidade sempre foi feito de forma a conceder a progressão para o servidor... então da forma como é feito não faz diferença se [...] com ele ou sem ele não interfere.[...] Não, como eu disse é uma coisa pró-forma, faz pra receber a progressão, e todo mundo recebe nota que é capaz de progredir, então ninguém se preocupa com isso [...] Acho que não é a mesma relação que tem numa empresa privada, pelo modo de funcionamento do serviço público,... o avaliador de hoje sabe

que ele pode ser o avaliado de amanhã [...], então ninguém quer se comprometer, [...] acaba sendo uma coisa pró-forma pra obtenção da progressão” (TAE10)

Como ferramenta gerencial uma AD permite a revisão de estratégias, políticas, objetivos e processos de trabalho pela aferição da performance do indivíduo num período de tempo pré-definido, tendo em vista correção de desvios apurados entre o planejado e o executado (NARDUCI; VILLARDI; DUBEUX, 2006). No entanto, para que o processo se transforme num instrumento gerencial que subsidie ações para os demais subsistemas de recursos humanos, seu valor tem de estar associado ao uso dado aos resultados, visto que o objetivo é gerar um diagnóstico dos fatores que impedem o desenvolvimento tanto individual quanto institucional (BERGAMINI, 1983). Para tanto, analisam-se os problemas apresentados, com o objetivo de indicar ações a serem desenvolvidas pela instituição (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Para Bergue (2010), na esfera pública a finalidade da AD é a de promover o desenvolvimento do servidor, e nesse contexto o avaliador, segundo Grillo, (1992) assume um papel de destaque visto que o êxito do processo depende de sua atuação. Portanto, deveria ser dele a atribuição de construção e manutenção de contratos psicológicos para vincular e manter vinculadas as partes, indivíduo e instituição, no que concerne a obrigações recíprocas no âmbito nas relações de trabalho mesmo não formalizadas (GUEST, 2004), que podem ser percebidas na construção de parâmetros que definem as atribuições a serem desenvolvidas pelos servidores no dia a dia e no retorno dado com respeito ao seu desempenho.

Um contrato psicológico, como definido por Rousseau (1990), é constituído pela percepção dos indivíduos de que existe uma obrigação de reciprocidade por parte da organização com relação ao seu desempenho no trabalho. Neste sentido, dá ênfase, portanto, ao papel do chefe como avaliador no processo da AD, e assume relevância prática na gestão de pessoas na instituição, conforme afirmam Beyda e Wetzl (2008), na medida em que os indivíduos sejam consistentemente avaliados e que haja comunicação quanto aos resultados alcançados por estes.

[...]” essa parte de avaliação de desempenho precisa realmente ter como que diria, melhor aproveitamento [...]Assim eu acho que a avaliação de desempenho seria interessante. As pessoas poderiam olhar o avaliado, o avaliador, o avaliado ter um novo enfoque porque essa avaliação vai gerar links de, como é que se diz, links de resolução [...]ver o que está acontecendo com aquela pessoa [...]jái poderia ser realmente relevante essa avaliação [...]por que aquele chefe avaliou assim o funcionário.” (TAE1)

[a AD deveria contribuir...]”Pra melhorar o trabalho, pro setor ficar mais eficiente, e pros servidores ficarem mais satisfeitos também, pro chefe ficar mais satisfeito,

enfim todo mundo ficar mais feliz, o público[...] pra acertar os [...] os eixos.” (TAE9)

A entrevista de avaliação é um momento de destaque no processo que requer a necessária preparação do avaliador. Numa entrevista de avaliação se analisa o comportamento e o desenvolvimento do trabalho do avaliado num decurso de tempo pré-definido. Nesse encontro devem ser discutidos pelo avaliador e o avaliado o desempenho e as impressões dos envolvidos no processo, embora esse carregue um grau de subjetividade que pode interferir no procedimento (GRILLO, 1992, GILLEN, 2000).

O problema, segundo Barbosa (1996) se dá ao enquadrar o desempenho em categorias pré-determinadas que não contemplem o significado atribuído a desempenho. Nesse caso, embora visto como um instrumento de promoção de crescimento pessoal, passa a ser tido como a razão de atritos entre avaliadores e avaliados.

“[...] a minha avaliação foi ali, mas não que eu entendesse o que era aquela avaliação nada. Eu ganhei quatro em tudo na minha primeira avaliação, mas eu não sabia o porquê daquele quatro em tudo, até porque aquelas perguntinhas que tem ali, se a gente é contra ou a favor, aquilo não deixa bem claro pra gente o que é a avaliação de desempenho, eu nunca soube a respeito o que seria isso.” (TAE3)

Para que seja alcançada a sua finalidade se deve adotar a prática do retorno aos avaliados, no processo de AD, proporcionando a oportunidade de revisar e atualizar os comportamentos, e de criar uma atmosfera adequada ao relacionamento interpessoal (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

No entanto, percebe-se a dificuldade de capacitar os avaliadores em função do grau de subjetividade que envolve o processo vigente, visto que estes avaliadores são, na maioria das vezes, os chefes imediatos dos avaliados. Embora uma adequada preparação dos avaliadores tenda a reduzir essa subjetividade o procedimento de preparação prévia para a entrevista de AD nunca foi considerado ao longo do tempo como apontara Grillo (1982), e assim foi revelado conforme ilustram os relatos dos TAE 7 e 10.

“[...] o serviço público padece de um mal chamado política, então a política, é [...] nas relações institucionais traz uma pessoalidade muito grande nas relações [...] o profissional brasileiro, por já ter essa característica de mais proximidade traz isso pras relações profissionais, então flexibiliza demais, onde não poderia flexibilizar, e principalmente essa relação interpessoal ela se torna uma relação afetuosa, e aí quando entra essa relação afetuosa você pode ir tanto pro bom quanto pro mau afeto.” (TAE7)

“Se a situação é essa e continuar essa deve ser a mesma que está sendo hoje em dia, não tem como mudar porque infelizmente, amanhã o avaliador hoje pode ser avaliado por quem ele avaliou, e se ele avaliar uma pessoa de forma mais rígida, e

amanhã essa pessoa,... vier a ser o chefe dele, ainda que ele seja bom ele vai tomar uma nota ruim por ter avaliado negativamente [...] então acho que, continuando o serviço público como é aqui na UFRJ, a situação continuará desse mesmo jeito. Se é pra fazer uma avaliação pra “inglês ver”, se o cara vai avaliar dando os pontos pra pessoa porque ele tem medo de que amanhã seja avaliado por aquela pessoa, o treinamento é dispensável.” (TAE10)

Embora o processo de AD para os entrevistados tenha se transformado em um instrumento duvidoso ou inócuo, pois serve basicamente ao cumprimento de determinação legal, sem alcançar o objetivo de subsidiar o desenvolvimento das pessoas na instituição, para Balassiano e Salles (2005) a AD é uma ferramenta gerencial que integrada ao sistema de gestão de pessoas pode gerar procedimentos que minimizem o problema da descontinuidade administrativa na área pública. Todavia, a nomeação discricionária para funções gratificadas dos cargos de chefia é um elemento que pode interferir no planejamento e na perda de continuidade de políticas e procedimentos (BALLASIANO; SALLES, 2005).

Na administração pública, os servidores, conforme Bergue (2010), ainda são vistos como descomprometidos com seu desenvolvimento individual e com o institucional devido ao princípio vigente da estabilidade na sua relação de trabalho com o Estado. No entanto, essa perspectiva simplista da realidade não encontra fundamentação na unidade pesquisada visto que o ritmo do trabalho é dado pela administração, e o gestor público poderia proceder a ajustes com vistas a reduzir a incidência de desempenhos não satisfatórios tal como apontara Bergue (2010).

Nesse contexto a AD ganha expressão na medida em que ambos, indivíduo e instituição, identifiquem o quanto estão obtendo de retorno com relação ao alcance dos objetivos tanto individual quanto corporativo (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Destarte, com os resultados da pesquisa empírica e o confronto com o marco teórico identificaram-se e foi possível formular e propor três critérios norteadores para realizar o processo de AD individual na unidade examinada de modo a torná-la uma efetiva ferramenta gerencial para desenvolvimento dos servidores e gestão de pessoas.

4.5 Critérios norteadores para realizar o processo de Avaliação de Desempenho - FND/UFRJ

Critério é conceituado como “aquilo que serve de norma para julgar, decidir ou proceder” (MICHAELIS, 2015). Com esse sentido se desenvolveu a seguinte proposta de critérios norteadores prévios as ações do processo de AD, para transformar um instrumento que se

apresenta ainda pautado em base legalista em um efetivo instrumento gerencial para desenvolvimento de seus técnico-administrativos.

O estudo percorreu um caminho metodológico que se iniciou no levantamento da teoria que sustenta o conceito de avaliação de desempenho, sua perspectiva legal e implantação em IFES associado a aprendizagem na organização, motivação, desempenho, cultura organizacional e contrato psicológico. Cumprida essa etapa foi desenvolvida uma pesquisa de campo junto aos TAE da instituição para identificar sua percepção, quanto ao processo de AD.

Finda a pesquisa de campo puderam ser explicitadas as concepções e percepções dos servidores que sustentaram uma “radiografia” da unidade examinada com relação às suas práticas de gestão de pessoas, foi possível fundamentar a formulação de três critérios listados a seguir indo ao encontro do objetivo do presente estudo.

4.5.1 Primeiro critério norteador – publicizar os procedimentos de avaliação de desempenho e capacitar os servidores para as funções

Um dos pilares que sustentam quaisquer organizações está representado pelo seu corpo de trabalhadores, e para que seja alcançada a excelência na prestação dos serviços postos à disposição da sociedade acredita-se que estes devem dispor e desenvolver de competências que os habilitem a realizar as atribuições para as quais sejam designados.

Nesse sentido a abordagem estratégica da ARH admite a operacionalização das estratégias organizacionais que passa pela compreensão da complexidade dos indivíduos pelos seus gestores, e pelo desenvolvimento de ações com foco nos resultados desejados (DE-RÉ; DE-RÉ, 2010)

Na administração pública, por conta da especificidade de contratação, via concurso, os indivíduos apresentam competências genéricas para ingresso no cargo que muitas vezes diferem das tarefas que serão desenvolvidas.

No âmbito das relações laborais o processo de AD, um dos subsistemas da ARH, é o responsável por verificar o desenvolvimento dos indivíduos a partir do trabalho executado, considerando suas aptidões (BERGAMINI; BERALDO, 1988), e tem sido utilizado como estratégia de gestão para apoiar programas de melhorias para os indivíduos (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Nesse contexto, a aprendizagem informal se tornou parte integrante do sistema de inserção do indivíduo no âmbito organizacional, possibilitando a estruturação do conhecimento, que serve de base para construir competências individuais como afirmado por Bertolin; Zwichi e Brito (2013), e desempenhar suas atividades laborais, foco do processo de AD. Na percepção dos servidores examinados, não se encontra explicitamente suporte institucional para desenvolver suas atividades. Não se realiza treinamento formal e as vagas são ocupadas sem uma avaliação das competências individuais dos servidores. Eles utilizam suas experiências anteriores, ou são orientados pelos mais antigos dos setores, que repassam sua vivência e conhecimentos numa relação interpessoal informal que, por vezes, pode apresentar obstáculos.

Tendo em vista que as diretrizes do processo de AD não são divulgadas formalmente pela instituição, e que os resultados que cada servidor alcançou não são aproveitados para realizar ações em prol de seu desenvolvimento individual na unidade, eles têm sido levados a um entendimento de que o instrumento gera somente a progressão salarial por mérito.

Pela falta de informação sobre a AD passou a ser subentendido entre os servidores que os parâmetros são diferentes entre as unidades, que a avaliação gera somente progressão salarial por mérito e que o resultado do processo está associado a uma nota recebida ainda sem que seja compreendido o parâmetro que levou a tal pontuação.

Visto que o processo de AD na FND/UFRJ ainda não corresponde aos preceitos teóricos para gestão de pessoas nem aos anseios de seu corpo funcional, as categorias “aprendizagem no trabalho” e “clareza quanto ao processo de avaliação de desempenho” serviram de base para a proposição do primeiro critério: **“publicizar os procedimentos de avaliação de desempenho e capacitar os servidores para as suas funções”**.

A base para esse critério está suportada pelas seguintes premissas para uma gestão e uso gerencial da AD: (1) revisar os conceitos adotados quanto ao processo de avaliação de desempenho vigente; (2) atualizar esses conceitos para divulgar a AD, em sua página no sitio virtual, de forma ampla e abrangente; (3) alocar os servidores mediante análise com critérios explícitos de suas competências individuais; (4) capacitar os servidores para desenvolverem as tarefas nos setores de acordo com sua área de atividade.

A adoção desse primeiro critério, no entanto, não é suficiente ao fortalecimento do processo de AD na instituição. No contexto prévio para realizar o procedimento de AD deve ser aplicada uma prática adicional fundamentada pelo segundo critério, apresentada a seguir.

4.5.2 Segundo critério norteador - capacitar os gestores

Como o êxito do processo de AD tem como base a entrevista de avaliação, uma adequada capacitação do avaliador pode reduzir o grau de subjetividade que o processo encerra, fundamentando uma decisão mais justa (GRILLO, 1982). Tal capacitação do avaliador serve de base para a compreensão do processo como um instrumento de gerenciamento e como suporte ao desenvolvimento individual, e pode transformar a visão de que a AD é somente uma obrigação administrativa (GILLEN, 2000).

Para que não haja a ocorrência de atritos entre as partes é necessário que o avaliador retorne suas impressões sobre o comportamento e o desempenho do avaliado, e desenvolva uma atmosfera cordial de relacionamento como recomendaram Bergamini; Beraldo (1988) e Barbosa (1996).

Se do ponto de vista teórico o avaliador tem papel de destaque no procedimento (GRILLO, 1982), não obstante na percepção dos servidores entrevistados na FND não existe acompanhamento do trabalho desenvolvido nem cobranças sobre as atividades que realizam no cotidiano.

Outro aspecto de encontro à teoria diz respeito à falta de retorno do avaliador, na maioria das vezes o próprio chefe preenche um formulário padrão da AD e repassa ao servidor somente para que o mesmo aponha a sua assinatura, o que tem levado os entrevistados à percepção de não terem participação no procedimento, e de que o resultado numérico (pontuação) da AD depende das relações pessoais que se mantêm entre avaliador e avaliado.

Os servidores percebem essa carência, conforme apontado na 4ª categoria sobre o “**papel do avaliador**”, de um lado para propiciar fortalecimento do papel deste, e por outro para a transformar a AD num instrumento de desenvolvimento pessoal, por meio de ferramentas gerenciais consistentes que desenvolvam o próprio servidor avaliado e, portanto, a instituição.

Dessa forma a proposição do segundo critério, “**capacitar os gestores**”, fundamenta-se nas seguintes constatações: (1) os ocupantes de cargos de chefia, em qualquer nível, mesmo que contem com servidores a eles subordinados, não sabem “naturalmente” como conduzir um

processo de AD requerendo, por isso, capacitação específica para desenvolver o processo de AD, (2) os avaliadores não conhecem a importância do processo, a necessidade de desenvolver práticas internas que estabeleçam parâmetros de avaliação consistentes e mensuráveis, (3) a falta de definição de metas e objetivos (4) a importância não suficientemente enfatizada na capacitação dos avaliadores da entrevista e da discussão dos parâmetros acordados com cada servidor .

Embora os dois primeiros critérios sejam complementares para o procedimento da avaliação de desempenho o processo ainda requer a adoção de um terceiro critério para transformar o instrumento gerencial com vistas a subsidiar o desenvolvimento individual e institucional.

4.5.3 Terceiro critério norteador – identificar e efetivar ações a partir dos resultados da AD

A avaliação de desempenho é compreendida como uma ferramenta gerencial para aferição da *performance* do indivíduo no contexto de suas atividades laborais, num decurso de tempo pré-definido, a fim de verificar as discrepâncias entre o que foi realizado e o que foi planejado e ajustado (NARDUCI, VILLARDI e DUBEUX, 2006), além de subsidiar as ações dos demais subsistemas de recursos humanos (BERGAMINI, 1983). Na pesquisa de campo não foi evidenciada essa compreensão.

Os resultados do processo servem segundo Bergamini e Beraldo (1988) como parâmetro para a verificação da compatibilidade entre os requisitos da função e as habilidades individuais, com vistas ao desenvolvimento de ações de caráter corretivo ou de crescimento pessoal. No entanto conforme visto nas categorias “ações da instituição a partir dos resultados” e sobre “o resultado e o procedimento”, os servidores não identificaram qualquer resultado a partir das respectivas avaliações que fizeram ao longo de sua trajetória na unidade, visto que não se divulgam os procedimentos realizados pela instituição quanto ao processo. Assim, ainda não serve de base para o aumento da eficiência, produtividade individual e setorial, nem para revisar procedimentos ou definição de metas a serem atingidas.

O corpo de técnico-administrativos revelou uma expectativa que o processo de AD mude de perspectiva para gerar ações que contribuam para o seu desenvolvimento como servidores, seja por meio da correção de desempenhos inconsistentes, da análise de aptidões ou pelo incentivo e promoção do crescimento individual, direcionado à execução do trabalho que realizam. Esperam que a instituição abra um canal de comunicação mais eficaz onde os

servidores possam apontar críticas ou expor suas sugestões para a melhoria também da *performance* organizacional.

O instrumento de AD vigente na FND/UFRJ por si só não tem o potencial de transformar-se num instrumento de gestão como apontaram Narducci, Villardi e Dubeaux (2006), nem de possibilitar o crescimento da organização e de seu corpo de colaboradores se não for adequadamente utilizado para gerar insumos às ações pertinentes de desenvolvimento dos avaliados.

Nesse sentido o terceiro critério **“identificar e efetivar ações a partir dos resultados da AD”** busca agregar valor ao processo de AD, em consonância com os dois primeiros, a partir de ações da instituição. As premissas do terceiro critério se referem a: (1) realizar análise individual das avaliações, (2) registrar as inconsistências apontadas no formulário; (3) realizar reuniões com as chefias para desenvolvimento de ações corretivas; (4) implantar capacitações direcionadas ao desenvolvimento de atividades nos setores, como forma de corrigir desvios verificados pela AD; (5) abrir um canal de comunicação dos servidores com a Pró-Reitoria de Pessoal no sentido de apreciar as demandas por desenvolvimento e capacitação dos servidores; e (6) subsidiar as demais funções da área de gestão de pessoas com os resultados da AD.

A adoção dos três critérios acima apontados, desenvolvidos a partir das percepções dos servidores e do referencial teórico pode propiciar “transformar o processo de avaliação de desempenho da FND/UFRJ numa ferramenta de gestão de pessoas, que subsidie ações para o desenvolvimento dos servidores e da organização”, respondendo assim, ao questionamento inicial dessa pesquisa.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA CONTINUAR O ESTUDO

O estudo do processo vigente de AD dos Técnico-Administrativos em Educação realizado na FND/UFRJ teve como objetivo a formulação de critérios norteadores prévios à realização de um Processo de AD para que se transforme o instrumento numa ferramenta de gestão de pessoas que propicie o desenvolvimento dos servidores e a melhoria dos serviços prestados à população usuária de seus serviços.

A instituição examinada considerada a 3ª melhor universidade do país, é reconhecida nacional e internacionalmente pela sua estrutura e dimensões e como uma entidade que presta significativa contribuição na formação de um quadro de profissionais capaz de conduzir e produzir desenvolvimento para o país. Acredita-se que em tal contribuição seus servidores têm papel central.

5.1 Conclusões

Na missão institucional da UFRJ, se reflete sua finalidade como de: “proporcionar à sociedade brasileira os meios para dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o patrimônio universal do saber humano, capacitando todos os seus integrantes a atuar como força transformadora” (UFRJ, 2006, p. 11) e mais especificamente proporcionar uma educação integral do estudante para atuar em profissões de nível superior.

Não obstante no que tange ao seu quadro de técnico-administrativos, no entanto, essa perspectiva não se reflete, à medida que sua gestão de pessoas ainda não imprime ações que contribuam ao desenvolvimento desse segmento do seu corpo de servidores.

A política de pessoal vigente parece inadequada a uma visão contemporânea das tecnologias disponíveis de gestão de pessoas, e quando utilizadas, têm sido utilizadas de forma incompleta e somente para cumprimento das determinações legais. Nesse contexto evidenciou-se que o processo de avaliação de desempenho vigente não tem aproveitado as potencialidades do processo de AD à medida que não a utiliza para balizar uma melhoria nas práticas de gestão de pessoas, voltadas para o desenvolvimento profissional dos servidores.

Considerada a AD como um instrumento de gestão de pessoas direcionada a alinhar o desempenho dos servidores a estratégia da organização, pode fortalecer programas de desenvolvimento profissional individual que sustentem as ações consolidando o papel da UFRJ junto a sociedade usuária de seus serviços.

Nesta unidade da administração pública examinada, no entanto as práticas de gestão de pessoas ainda se encontram desalinhadas de uma visão estratégica, talvez em função da própria unidade ainda não ter implementado ações nem formulado programas de desenvolvimento profissional aderentes ao trabalho do servidor que presta atendimento aos estudantes, docentes e à comunidade.

A partir de 1995, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a administração pública adotou vertente gerencialista para fortalecer o papel do Estado, com esperada melhoria do serviço prestado ao cidadão.

Novas políticas de recursos humanos foram implementadas, e a AD ganhou destaque para concessão de incentivos e desenvolvimento de programas de capacitação do servidor público. Data desse período, no ano de 1996, a implantação do processo de avaliação de desempenho na UFRJ, reconhecido como inovador na época, mas visto que somente visa à progressão por mérito, apenas tem procurado atender a legislação que previa a adoção do instrumento. Assim, não se tem ainda efetivado políticas de desenvolvimento pertinentes à realidade dos seus servidores em suas funções e suas lacunas de desempenho e formas de superação não são diretamente objetos do processo de AD.

Ao longo do tempo a política de gestão de pessoas permaneceu a mesma até 2014, como divulgado oficialmente na página da Pró-Reitoria de Pessoal, e evidenciado mediante a pesquisa realizada junto aos técnico-administrativos de uma unidade da instituição.

Conclui-se que na percepção desses servidores o processo de AD ainda tem como objetivo somente a progressão salarial por mérito, aferida a cada dezoito meses, e não tem percebido propostas e quaisquer outras ações de gestão de pessoas para melhorarem seu desempenho.

Por fim, com base nos resultados do estudo foi possível desenvolver três critérios norteadores de ações consistentes que transformem o processo de avaliação de desempenho praticado até 2014 num instrumento efetivo de gestão de pessoas no âmbito da FND/UFRJ, para propiciar um desenvolvimento individual dos servidores a partir do resultado de sua respectiva avaliação de desempenho.

O primeiro está relacionado a publicização dos procedimentos e a capacitação dos servidores sobre o processo de AD, que compreenderia, por parte da organização, uma revisão do conceito de avaliação a se adotar, atualização e divulgação dos seus fundamentos, alocação

dos servidores como consequência de suas competências individuais, e a capacitação quanto as tarefas específicas desenvolvidas nos diversos setores da instituição.

Complementar ao primeiro critério o segundo passa pela capacitação dos gestores como avaliadores, visto serem eles um dos pilares da avaliação, e de quem depende aferir o desempenho. Para o cumprimento desse critério propõe-se desenvolver canais de comunicação interna que permitam destacar importância do processo para o desenvolvimento individual, com ênfase na necessária definição de metas e objetivos, e na relevância da etapa de entrevista como mecanismo de retorno ao avaliado em relação ao seu desenvolvimento.

Como fechamento do processo, para que seja atingido o objetivo da avaliação desempenho, devem ser empreendidas ações a partir dos resultados da análise das informações contidas nos formulários de AD, com registro das inconsistências apontadas, consulta às chefias para implantação de ações corretivas e elaboração de capacitações específicas para solucionar os problemas observados em relação às atividades dos setores, tais como a busca informal para o desenvolvimento das tarefas nos setores junto a outros servidores mais antigos da instituição em função da falta de manuais de procedimentos ou capacitações para as atividades específicas a serem executadas.

Adicionalmente, pode ser implantado um canal de comunicação interna com a Pró-Reitoria de Pessoal por meio do qual os servidores tenham como se expressar e dirimir dúvidas ou apontar obstáculos e adversidades que tenham percebido.

Percebeu-se, no entanto, que existe a necessidade de fortalecer as relações interpessoais com ações que minimizem ou mesmo eliminem práticas enraizadas que dizem respeito à falta de poder, ou de “querer” decidir, e a distribuição funções gratificadas que é ainda discricionária. Esta situação representa mais um obstáculo para desenvolver um vínculo de comprometimento das chefias com a avaliação de seus subordinados.

Como o serviço público tem características peculiares não comparáveis às da iniciativa privada para a adoção de procedimentos da gestão de pessoas, tais como a admissão por concurso, a estabilidade trabalhista e a discricionariedade, que representa a liberdade de ação administrativa dentro dos limites da lei com relação à nomeação para cargos de chefia, buscase minimizar os conflitos observados com o fortalecimento da AD. Tal medida pode resultar

no desenvolvimento tanto dos servidores quanto da instituição com a construção de modelos mais eficazes de atendimento ao público que utiliza os serviços na unidade examinada.

5.2 Sugestões para continuar o estudo

Para continuar a pesquisa sobre o fortalecimento do conceito da avaliação de desempenho nas universidades públicas como instrumento gerencial, considerando suas particularidades, sugere-se a realização de novos estudos voltados a: (i) ampliação do escopo no sentido de abarcar uma pesquisa que envolva outras unidades da UFRJ para confirmar a perspectiva do presente estudo; (ii) papel do contrato psicológico entre chefias e subordinados no contexto de mudança das relações interpessoais, associado à motivação e ao comportamento; (iii) forma de criação de instrumentos que possam captar as expectativas dos indivíduos avaliados; (iv) relação entre o empoderamento dos gestores públicos e a discricionariedade para nomeação de função de chefia; (v) percepção da AD para a categoria profissional dos professores com relação a dos técnico-administrativos nas IFES.

O desenvolvimento de novas pesquisas condicionadas a outras vertentes pode transformar o processo da AD na administração pública no contexto das IFES a fim de consolidar o seu papel como um instrumento de crescimento individual e organizacional.

No âmbito da FND-UFRJ além da adoção das proposições desenvolvidas nesse estudo, sugere-se a implementação de manuais de procedimentos, desenvolvidos a partir de normas e regulamentos e também da experiência do dia a dia dos servidores mais antigos. Nesse contexto as Pró-Reitorias podem contribuir na análise do material desenvolvido para que esteja de acordo com as normas e necessidades da instituição.

Adicionalmente podem ser elaborados cursos de capacitação específicos por área de conhecimento para treinamento de novos servidores ou revisão de conceitos pelos mais antigos, independente da oferta de cursos genéricos como de português, inglês e espanhol que também propiciam o desenvolvimento individual.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. **Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos**. RAE, São Paulo, v.33, n.2, p. 12-24, mar-abr 1993.
- ANTONACOPOULOU, E. P. **The Relationship Between Individual and Organizational Learning: new evidence from managerial learning practices**. Management Learning, London, v.37, n.4, p.455-473, 2006.
- ANTONELLO, C. S. **O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências**. RBGN, São Paulo, v.8, n.25, p.39-58, set/dez 2007.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. **Ambigüidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p.16-28, jan-mar 2005.
- BARBOSA, L. **Meritocracia à Brasileira: o que é Desempenho no Brasil?** RSP, v.120, n.3, p. 58-102, set-dez 1996.
- BATISTA, A. L.; SANABIO, M. T. **Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação no Âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior**. XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, nov-2012. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97783>. Acesso em: 14 maio 2014
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Pessoas: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. RAE, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar 2001.
- BERGAMINI, C.W. **Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho**. Revista de Administração. v.18(2), p. 5-11, abr-jun/1983.
- _____. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. RAE, São Paulo, v.30, n.2, p. 23-34 1990.
- _____. **Motivação**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito**. RAE publicações GV-Executivo. vol.1, n.2, pp. 63-67. nov-jan 2003.
- BEGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo, Atlas, 1988.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Educus, Caxias do Sul, RS, 2010.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK E.; BRITO, M. J. **Aprendizagem Organizacional Socioprática no Serviço Público: um estudo de caso interpretativo**. RAP, Rio de Janeiro, v.47(2), p.493-513, mar/abr 2013.
- BEYDA, T. T.; WETZEL U. **Formação do Contrato Psicológico: um Estudo de Caso em Empresa com Práticas Maduras de Gestão de Recursos Humanos**. XXXII ANPAD, Rio de Janeiro, 2008
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 de outubro de 1988. Portal de Legislação do Governo Federal. Disponível em: planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm, acesso em 15 set. 2014.

_____, **Emenda Constitucional nº 19, 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário do Senado Federal 5 de junho de 1998, p.9837.

_____, **Lei nº 284, 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Diário Oficial da União, 30 de outubro de 1936, Seção 1, p.1.

_____, **Lei nº 3.780, 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece vencimentos correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Seção 1, 19 de julho de 1960, p.10365.

_____, **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. Diário Oficial da União, Seção 1, 12 de dezembro de 1990, p.23935.

_____, **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União. Seção 1. 15 de abril de 2004. p. 3

_____, **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Seção 1. 13 de janeiro de 2005.

_____, **Decreto nº 2.290, 28 de janeiro de 1938**. Expede o regulamento de promoções dos funcionários públicos civis. Diário Oficial da União, Seção 1, 31 de janeiro de 1938, p.1849 (Publicação Original), Seção 1, 26 de fevereiro de 1938, p.3761 (Retificação).

_____, **Decreto nº 80.602, 24 de outubro de 1977**. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências, Diário Oficial da União, Seção 1, 25 de outubro de 1977, p.14377 (Publicação Original), Seção 1, 27 de outubro de 1977, p.14559 (Retificação).

_____, **Decreto nº 84.669, 29 de abril de 1980**. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, e Decreto-Lei n. 1445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Seção 1, 30 de abril de 1980, p.7627.

_____. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, **A Nova política de Recursos Humanos**. Brasília: MARE, Caderno 11, 54 p, Disponível em <http://www.escolade governo.pr.gov.br/arquivos/file/Ministério do Planejamento/MARE/A Nova Política de RH.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014

CONEY, I. T. **Sampling in Qualitative Research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?** Journal of Advanced Nursing, v.26, pp. 623-630, 1997.

CORREIA R.; MAINARDES E. W. **O Desenvolvimento do Contrato Psicológico Orientado para Desempenhos de Elevado Rendimento**. PSICO, v.41, n.2, pp. 266-277, abr-jun 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/6509/5324>.

Acesso em: 19 jan. 2015

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo, Atlas, p. 31-56, 2001.

DEMO, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo, Atlas, 1995.

DE-RÉ, C. A.; DE-RÉ M. A. **Processos do Sistema de Gestão de Pessoas**. In BITTENCOURT, Claudia e colaboradores. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. 2ª. Edição, Porto Alegre, Bookman, p. 79-100, 2010.

DIAS SOBRINHO, J. **Educação Superior, Globalização e Democratização: Qual Universidade?** RBE. Rio de Janeiro, n.28, p. 164-173, 2005.

FLACH, L. C.; ANTONELLO, C. S. **A Teoria sobre Aprendizagem informal e suas Implicações nas Organizações**. Revista Gestão.Org, v.8, p.193-208, maio-ago 2010.

GUEST, D. E. **The Psychology of the Employment Relationship: na analysis based on the psychological contract**. London, UK, Applied Psychology: an International Review, v..53, n. 4, p.541-555, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. Edição, São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. 1ª. Edição, São Paulo, Atlas 2013.

GILLEN, T. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Nobel, 2000.

GRILLO, A. N. **Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na administração pública**. RAUSP, São Paulo, v.17, n.1, p.24-38, jan.-mar 1982.

KAWASAKI, C. S. **Universidades Públicas e Sociedade: uma parceria necessária**. Rev. Fac. Educ. São Paulo, v. 23, n. 1-2, p. 239-257, jan-dez, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional**. RAE, São Paulo, v.48, n.1, p.25-35, jan/mar 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**. RAC, v.5, n.2, p.157-173, mai-ago 2001.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Atlas, 1992

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª. Edição, São Paulo, Atlas, 2003.

MICHAELIS. **Michaelis-UOL**. In michaelis.uol.com.br/moderno/português/index.php?lingua=portues-portugues&palavra=crit%E9rio. Acesso em 15 maio 2015.

MINAYO, M. C. S. **Análise Qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciência e Saúde Coletiva*, v.17 (3), pp. 621-626, 2012

MORGAN, G. **A Criação da Realidade Social: as organizações vistas como culturas**. In *Imagens da Organização*. 2ª. Edição, São Paulo: Atlas, pp. 136-176,2006.

NARDUCCI, V.; VILLARDI B. Q.; DUBEUX, V. **Uma proposta de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça**. 30º. ENANPAD, Salvador, 2006.

- NOBRE, T. L. **Motivação: os desafios da Gestão de Recursos Humanos na Atualidade**. 1ª. Edição, Curitiba, Paraná. Juruá Editora, 106 p., 2010.
- PINTO, J. F. **Abordagem Crítica da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. Espírito Santo, 2013. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, 2013.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. Edição, RG, Universidade FEEVALE, 2013.
- RUF. **Ranking de Universidades-2014**. Folha de São Paulo, 2014. Disponível em: Ruf.folha.uol.br/2014/. Acesso em 18 maio 2015.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo, Atlas, 2008
- ROCHA-PINTO, S. R., *et al.* **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, FGV, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
- ROUSSEAU, D. M. **Psychological and Implied Contracts in Organizations**. Employee Responsibilities and Rights, v.2, n.2, p.121-139, 1989.
- _____. **New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: a study o psychological contracts**. *Journal o Organizational Behavior*, v.11, p.389-400, 1990.
- ROUSSEAU, D. M.; PARKS J.M. **The Contracts of Individuals and Organizations**. *Research in Organizations Behavior*, v.15, p.1-43, 1993.
- SA-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. São Leopoldo, *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro, Editora Prentice-Hall, 1982.
- _____. **Coming to a new Awareness of Organizational Culture**. *Sloan Management Review*. 1984.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOUZA, V. L. *et.al.* **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro, FGV, 2009.
- SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. **Da Ação a Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática**. *RAE*, v.47, n.3, jul-set 2007.
- SOUZA-SILVA, J. C.; SHOMMER, P. C. **A pesquisa em Comunidades de Prática: panorama atual e perspectivas futuras**. *O&S*, v.13, n.44, Jan/mar 2008.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. *RAC*, v.7, n.4, p. 33-54, 2003.
- THOMAS, D. R. **A General Inductive Approach for Analysing Qualitative Evaluation Data**. *American Journal of Evaluation*. v. 27, n. 2, p. 237-246, Jun-2006.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, **Relatório de Autoavaliação Institucional UFRJ. Rio de Janeiro, 2013**. Disponível em: <http://www.ufrj.br/docs/2013/UFRJ-CPA-2013.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2014.

_____. **Relatório de Auto avaliação Institucional UFRJ. Rio de Janeiro, 2014.** Disponível em: <http://www.ufrj.br/docs/2014/UFRJ-CPA-2014.pdf>. Acesso em: 10 abr.2015.

_____. Proposta de Plano Quinquenal de Desenvolvimento – PDI. mar. 2006. In www.ufrj.br/docs/PDI.pdf. Acesso em: 29 maio 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo, Ed. Atlas, 2009.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. **Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivo funcionalista nos anos 1980 e 1990.** RAE, v,45, n.4, p.66-72, out-dez 2005.

VIEIRA, M. M F. **Por uma Boa Pesquisa Qualitativa em Administração.** In: Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração. FGV Editora, 2004.

WETZEL, U. **Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos.** RAC, Edição Especial, p. 217-235, 2001.

WOOD-JR, T., TONELLI, M. J., COOKE, B. **Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010).** São Paulo, RAE, FGV v.51, n.3, p. 232-243, maio-jun 2011.

FATORES:**1- ASSIDUIDADE:****GRAU:**

A) É FREQUENTE AO TRABALHO, AUSENTANDO-SE APENAS POR MOTIVOS JUSTOS COM CONHECIMENTO E ANUÊNCIA DA CHEFIA IMEDIATA

B) CUMPRE O HORÁRIO ESTABELECIDO NAS NORMAS LEGAIS

2- DISCIPLINA E DEDICAÇÃO AO TRABALHO:

ENVOLVE-SE COM EMPENHO NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS, BUSCANDO AMPLIAR OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATRIBUIÇÕES

3- PRODUTIVIDADE:

A) EXECUTA O TRABALHO SOLICITADO CORRETAMENTE E EM TEMPO HÁBIL

B) REALIZA SEUS TRABALHOS COM EXATIDÃO E ORDEM, FAZENDO BOM USO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

4- RESPONSABILIDADE:

A) ASSUME COM RESPONSABILIDADE E SERIEDADE AS TAREFAS QUE LHE SÃO CONFIADAS

B) É CUIDADOSO COM OS BENS DA INSTITUIÇÃO, OBSERVANDO CORRETAMENTE AS CONDIÇÕES DE USO E CONSERVAÇÃO DOS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

5- INICIATIVA:

A) DEMONSTRA DINAMISMO, INDEPENDÊNCIA E DESEMBARAÇO DIANTE DE SITUAÇÕES NOVAS E/OU ROTINEIRAS, APRESENTANDO NOVAS IDEIAS E SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (TODOS OS NÍVEIS DEVEM PREENCHER)

B) POSSUI HABILIDADE PARA PERCEBER, AVALIAR, INTERPRETAR E DISCERNIR ASPECTOS IMPORTANTES DA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO (TODOS OS NÍVEIS DEVEM PREENCHER)

C) POSSUI HABILIDADE PARA PROGRAMAR ATIVIDADES, PROPOR TAREFAS E SOLUCIONAR MÉTODOS ADEQUADOS À SUA EXECUÇÃO (TODOS OS NÍVEIS DEVEM PREENCHER)

TOTAL:

DATA DA AVALIAÇÃO:

CARIMBO E ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA: _____

CONCORDO COM A AVALIAÇÃO: SIM: NÃO:

DISCORDO DOS ITENS:

ASSINATURA DO SERVIDOR: _____

DATA: ____ / ____ / ____

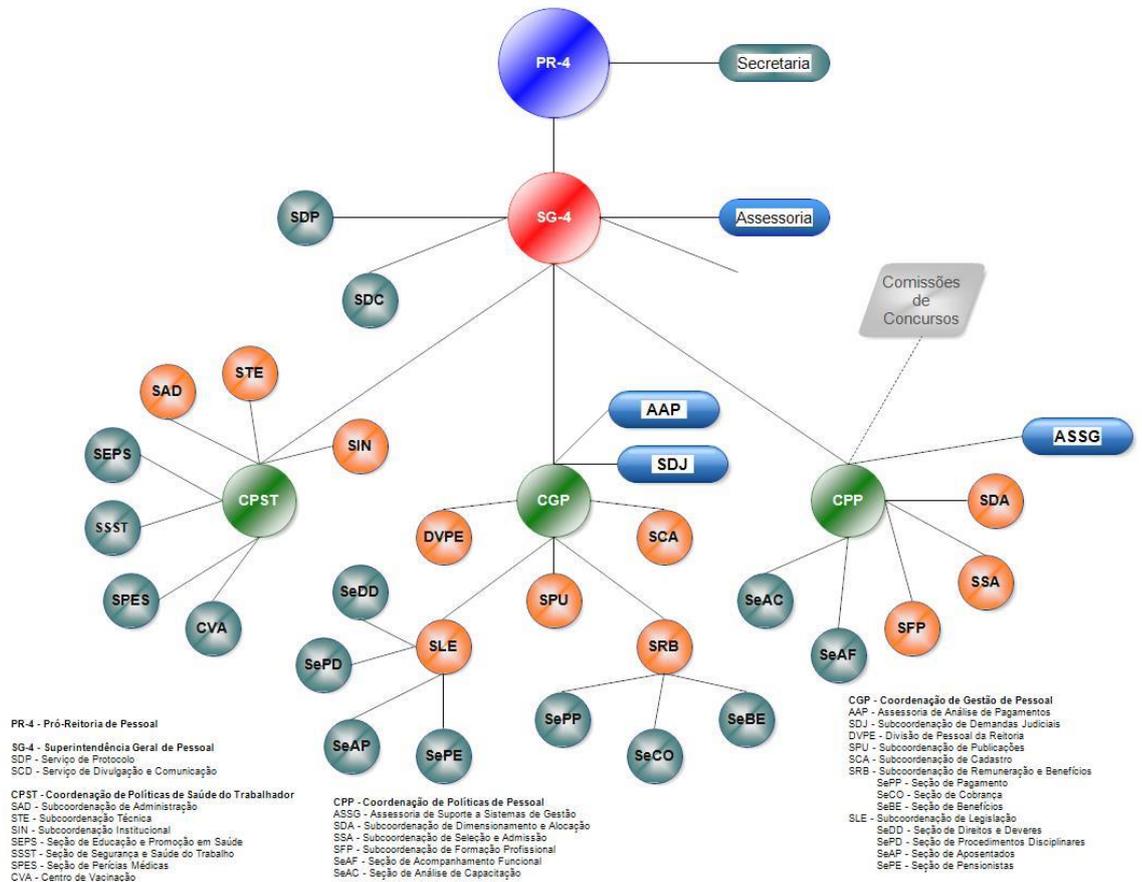
ANEXO B - PÁGINA DA PRÓ-REITORIA DE PESSOAL UFRJ

The screenshot shows a web browser window displaying the website of the Coordenação de Políticas de Pessoal (CPP) at UFRJ. The page title is 'AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONCESSÃO DE PROGRESSÃO POR MÉRITO'. The page content includes a search bar, a navigation menu with options like 'INÍCIO', 'PR-4', and 'MAPA DO SITE', and a main content area with the following sections:

- PESQUISAR**: A search input field.
- CPP**: A list of sub-coordination areas:
 - SUBCOORDENAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO
 - SUBCOORDENAÇÃO DE SELEÇÃO E ADMISSÃO
 - SUBCOORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
 - SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL
 - SEÇÃO DE ANÁLISE DE CAPACITAÇÃO
- Você está aqui:** Início > Seção de Acompanhamento Funcional > Avaliação de Desempenho - Concessão de Progressão por Mérito
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONCESSÃO DE PROGRESSÃO POR MÉRITO**
- O que é?**: A partir do preenchimento do formulário da Avaliação de Desempenho, a cada dezoito meses de efetivo exercício, haverá a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente.
- Fatores de Avaliação:**
 - Assiduidade
 - Disciplina
 - Capacidade de iniciativa
 - Produtividade
- Legislação:**
 - Brasil, Lei nº 84660/92
 - Brasil, Lei nº 8.627 de 19 de fevereiro de 1993.
 - Brasil, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.
 - Brasil, Lei nº 11.784 de 22 setembro de 2008.
 - Brasil, Artigo 25, Decreto nº 94.654 de 23 de março de 1987.
 - Brasil, Artigo 24 e 33, Portaria MEC nº 475 de 26 de junho de 1987.
 - Brasil, Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, Artigo 102 e 103.
 - Brasil, Aprovação Consuni 07/1995, MP nº 2.150-40 /2001
 - Brasil, UFRJ, Conceito de Avaliação de Desempenho – PR-4/1995

Fonte: <http://cpp.pr4.ufrj.br/index.php/secao-de-acompanhamento-funcional/avaliacao-de-desempenho-concessao-de-progressao-por-merito> acessado em 11/05/2015

ANEXO C – ORGANOGRAMA DA PRÓ REITORIA DE PESSOAL



Fonte: http://www.pr4.ufrj.br/images/Organograma_3_-_PR-4_-_05-08-2014.jpg - Acesso em 08/06/2015

ANEXO D – PÁGINA DA COORDENAÇÃO DE POLÍTICAS E PESSOAL PR4 E DESTAQUE DA SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL

Acesso à Informação **BRASIL**

Aplicar Contraste A+ Fonte Ampliada A Restaurar Fonte A- Fonte Reduzida »» Pular para Conteúdo

Coordenação de Políticas de Pessoal

CPP - PR4 UFRJ

INÍCIO PR-4 MAPA DO SITE

PESQUISAR Você está aqui: Início

CPP

- SUBCOORDENAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO
- SUBCOORDENAÇÃO DE SELEÇÃO E ADMISSÃO
- SUBCOORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
- SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL**
- SEÇÃO DE ANÁLISE DE CAPACITAÇÃO

INÍCIO

SOBRE A COORDENAÇÃO

A Coordenação de Políticas de Pessoal - CPP tem como missão identificar e prover o pessoal necessário para o adequado funcionamento da UFRJ, em sintonia com a constante atualização das políticas e diretrizes institucionais.

Para tanto, tem como objetivo amplo a alocação dos nossos Servidores a partir da constante interação com as Unidades da UFRJ, dialogando e captando as suas demandas, e buscando atender aos interesses institucionais sem deixar de considerar os anseios e as expectativas de cada Servidor.

Tem como principais objetivos específicos:

- identificar e manter atualizados os perfis do pessoal e dimensionar a quantidade ideal de vagas para o bom funcionamento das atividades das Unidades, disponibilizando à Pró-Reitoria de Pessoal mecanismos gerenciais para as tomadas de decisão; e
- Planejar o desenvolvimento de pessoal, a partir do levantamento e da atualização permanente de necessidades junto à comunidade universitária, identificando as ações de capacitação, observando as necessidades institucionais e dialogando com as necessidades e expectativas dos Servidores.

Tem como instrumentos de trabalho o dimensionamento e a alocação; o planejamento da seleção e da admissão; o planejamento do desenvolvimento; e o acompanhamento funcional do pessoal do Quadro Referência de Servidores Técnicos Administrativos - QRSTA - da UFRJ.

CPP

- SUBCOORDENAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO
- SUBCOORDENAÇÃO DE SELEÇÃO E ADMISSÃO
- SUBCOORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
- SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL**
 - INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO**
 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONCESSÃO DE PROGRESSÃO POR MÉRITO**
 - REVISÃO DE PROGRESSÕES FUNCIONAIS**
 - HIERARQUIZAÇÃO DE SERVIDOR NA CARREIRA, QUANDO OCORRE ALTERAÇÃO DE DATA DE ADMISSÃO, PENSÃO, APOSENTADORIA E REINTEGRAÇÃO**
 - ESTÁGIO PROBATÓRIO**
 - FORMULÁRIOS**
- SEÇÃO DE ANÁLISE DE CAPACITAÇÃO

Fonte: <http://cpp.pr4.ufrj.br/> - acesso em 08/06/2015

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (piloto)

DADOS GERAIS - perfil do entrevistado.

Nome:

Instrução:

Idade:

Tempo na UFRJ, e unidades onde atuou:

Tempo na unidade:

Experiência na iniciativa privada, tempo e funções exercidas:

Cargo / Função atual:

1. Como você chegou a ser servidor na UFRJ?
2. Por que a UFRJ?
3. Como chegou a ser servidor neste setor? Quando?
4. Quais as suas atribuições no setor?
 - 4.1. Que serviços você presta aqui e para quem?
 - 4.2. Como realiza esses serviços?
 - 4.3. Como aprendeu a fazer seu trabalho ao chegar ao seu atual setor?
 - 4.4. Como seu trabalho contribui para os resultados do setor?
5. Qual serviço você prefere fazer ou qual você gosta mais de fazer. Por quê?
6. Como fazendo seu trabalho, você interfere nos processos de seu setor? Me conte um exemplo por favor.
7. Que nota de 0 a 10 você daria para o atendimento que este setor presta na FND e por quê?
8. E para o trabalho que você realiza no setor qual nota daria? Por quê?
9. Já solicitou para sair deste setor?
 - 9.1.10.1 [não] O que faz você ficar neste setor?
 - 9.2.10.2 [sim] O que fez você pedir para sair do setor?
10. Segundo sua experiência na FND, qual o setor dentro da FND, que tem a melhor prestação de serviço? Por que? (quais as razões para você o eleger?)
11. E na UFRJ, qual é o setor de seu conhecimento que apresenta melhor prestação de serviço?
12. Pela sua experiência aqui na UFRJ, quais são os resultados que um servidor deve apresentar para ser considerado nota 10 pelo seu avaliador?
13. Com relação aos seus colegas de trabalho (subordinados – para avaliadores), para que eles sejam considerados nota 10 o que precisam melhorar?
14. Como foi sua primeira avaliação de desempenho? (Quando?) Qual foi o significado dessa 1ª avaliação como servidor da FND para você? Como se sentiu? Como foi sua

- primeira experiência como avaliador e qual o significado dela para você? (para avaliadores)
15. Como foi sua última avaliação (Quando?) Qual foi o significado dessa última avaliação para você? Como se sentiu?
 16. Pela sua experiência qual a contribuição da avaliação de desempenho para os servidores?
 17. Como você avalia o tratamento que a UFRJ dá para a avaliação de desempenho? Por favor dê um exemplo.
 18. Para quê a Avaliação de Desempenho dos servidores na FND contribui atualmente?
 - 18.1. Para que deveria contribuir uma Avaliação de Desempenho?
 19. Quem, no seu entendimento, é o usuário dos resultados da Avaliação de Desempenho que se realiza com cada servidor? Por quê?
 20. Como uma avaliação de desempenho ajuda no desempenho do seu trabalho?
 - 20.1. Como ajudou a sua última avaliação? Me dê um exemplo por favor.
 21. Como pela sua experiência, deveria ser o processo de avaliação de desempenho dos servidores?
 22. Para que deve servir o resultado de um processo de avaliação de desempenho?
 23. Quais critérios deveriam ser avaliados sobre o desempenho do servidor?
 24. Qual imagem vem a sua mente que represente o atual processo de avaliação de desempenho dos servidores?
 25. Como, no seu entendimento, é a relação entre avaliador e avaliado?
 26. Você teria mais alguma observação ou consideração a fazer sobre o processo de avaliação de desempenho?
 27. Poderia me dar sua impressão sobre esta entrevista e sugestões para melhorá-la?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS GERAIS - perfil do entrevistado.

Nome:

Instrução:

Idade:

Tempo na UFRJ, e unidades onde atuou:

Tempo na unidade:

Experiência na iniciativa privada, tempo e funções exercidas:

Cargo / Função atual:

- 1) Como você chegou a ser servidor na UFRJ?
- 2) Por que a UFRJ?
- 3) Como chegou a servidor na FND?
- 4) Quando?
- 5) Qual o seu setor?
- 6) Como chegou a servidor neste setor?
- 7) Quando?
- 8) Como aprendeu a fazer seu trabalho ao chegar ao seu atual setor?
 - 8.1 Quem lhe ensinou o serviço que tinha que fazer?
 - 8.2 Quais as principais dificuldades que enfrentou no início?
 - 8.3 Quando tinha dificuldades quem ajudava?
 - 8.4 Recebeu treinamento para poder fazer seu trabalho?
 - 8.5 Recebeu um manual/instruções para consultar sobre suas dúvidas?
 - 8.6 Informaram quais os objetivos que esperavam de você e as metas que deveria cumprir no seu trabalho?
- 9) Você conhece o processo de avaliação de desempenho?
- 10) O que significa desempenho para você?
- 11) O que significa para você avaliar o desempenho do servidor?
- 12) Como foi seu primeiro processo de avaliação de desempenho? (A 1ª vez que foi avaliado, como foi?)
- 13) Quais quesitos foram considerados pelo seu avaliador para avaliar seu desempenho?
- 14) Qual o seu sentimento sobre a vivência desse processo?
- 15) O que você conhece e pode comentar sobre o tratamento que é dado pela UFRJ para os resultados da avaliação desempenho?
- 16) Qual foi o resultado para você a partir dos resultados de seu processo de avaliação de desempenho individual?

- 17) O que você percebe como contribuição que dá a avaliação de desempenho para os servidores?
- 18) Para que deveria contribuir a avaliação de desempenho?
- 19) E qual a contribuição para o desenvolvimento do seu próprio trabalho?
- 20) Como deveriam ser avaliados os aspectos do trabalho individual do servidor?
- 21) Como você percebe que é a relação entre avaliador e avaliado?
- 22) Como você vê que deveria ser desenvolvido o processo de avaliação de desempenho?
- 23) Qual deveria ser o comportamento do avaliador?
- 24) Os avaliadores deveriam ter algum tipo de treinamento?
- 25) Quais os critérios gerais, sem considerar o preenchimento do formulário, que e deveriam ser levados em consideração que não são observados hoje no processo de avaliação de desempenho?
- 26) Pode me descrever como você vê o processo de avaliação de desempenho?
- 27) Qual foi a sua visão dessa entrevista?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Maria de Fátima Fernandes Marques Machado Bardano e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Gestão de Pessoas e temática: Avaliação de Desempenho. Esta pesquisa compõe minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Profissional em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Rio de Janeiro cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/>

A professora Beatriz Villardi, Dra. em Administração com ênfase em Gestão da Mudança (<http://lattes.cnpq.br/3613664703389917>), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa, pode ser contatada pelo telefone (21) 999555558 ou pelo endereço eletrônico rbvillardi@hotmail.com e, poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa visa identificar critérios devem ser considerados para transformar o instrumento de Avaliação de Desempenho da UFRJ numa efetiva ferramenta de gestão para o desenvolvimento dos servidores na organização.

O convidamos a participar desta pesquisa como voluntário devido a sua experiência profissional como funcionário da Faculdade Nacional de Direito da UFRJ, e sua vivência sobre a avaliação de desempenho na UFRJ é muito importante para a realização desta pesquisa.

Antes de começar a entrevista, cumpro em informar, mais uma vez, que tem direitos bem definidos:

- A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento.
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para a pesquisadora autora do projeto e para seu coordenador professor orientador da dissertação.
- Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas, em nenhuma circunstância o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados desta pesquisa.

Se aceitar participar do estudo, por favor assine este termo em sinal de que foi lido para sua ciência e que consente voluntariamente em participar desta pesquisa.

_____ Data: ____/____/____
(Assinatura)

(Nome por extenso)

E-mail _____ Celular: _____