

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

RONDNELLY LEITE MARQUES

**O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFES – PAD/UFES:
PROCEDIMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO (TAEs)**

**VITÓRIA
2017**

RONDNELLY LEITE MARQUES

**O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFES – PAD/UFES:
PROCEDIMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO (TAEs)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

**VITÓRIA
2017**

Modelo de ficha catalográfica fornecido pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas da Ufes para ser confeccionada pelo autor

M357p Marques, Rondnelly Leite, 1982-
O programa de avaliação de desempenho da UFES –
PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico
administrativos em educação (TAEs) / Rondnelly Leite Marques.
2017.
91 f. : il.

Orientadora: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Avaliação de Desempenho.. 2. Técnico-Administrativo em
Educação.. 3. Setor Público.. 4. Gestão por Competências.. 5.
UFES.. I. Oliveira, Marilene Olivier Ferreira de. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

RONDNELLY LEITE MARQUES

**O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFES – PAD/UFES:
PROCEDIMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO (TAEs)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em _____, por:

Profa. Dra. Marilene Olivier
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Dr. Marison Luiz Soares
Universidade Federal do Espírito Santo
Membro

Profa. Dra. Susane Petinelli Souza
Universidade Federal do Espírito Santo
Membro externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. Não apenas pela dádiva de ter cursado o mestrado em gestão pública, mas, sobretudo, pela vida e pelo amor com que tem zelado por mim. A grandeza do seu amor me constrange e me faz querer ser alguém melhor, multiplicando o que recebo sem merecer.

Agradeço aos meus pais, Sebastião Lourenço Marques e Martha Leite Marques, por tudo que fizeram por mim e por me ensinarem a lutar por meus objetivos com coragem e honestidade. Muito obrigado por todo amor dedicado a mim.

Agradeço especialmente à Hellem Xavier Teixeira Marques, minha esposa e amiga. Meu amor, obrigado por acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu mesmo não acreditei. Sem o seu apoio, eu não teria conseguido. Te amo!

Agradeço aos meus irmãos, sobrinhos, sogro e cunhados. Obrigado por todo suporte e compreensão durante essa jornada. A força de cada um de vocês me fez vencer.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, por trilhar essa caminhada ao meu lado. Marilene, a sua generosidade é ímpar. Foi um privilégio ser seu orientando. Você é uma inspiração para mim.

Obrigado a todos os amigos que estiveram ao meu lado nesse período de curso, com destaque aos queridos e inspiradores amigos do DCBIO. O meu agradecimento especial ao meu amigo e também chefe, Professor Dr. Marcelo Teixeira Tavares, por me dar todo o suporte necessário nesse período.

O meu muito obrigado aos professores que dividiram suas experiências e conhecimentos com os alunos PPGGP.

Agradeço aos professores que fizeram parte das Bancas de Qualificação e de Defesa, Dra. Flávia Meneguelli Setubal, Dr. Marison Luiz Soares e Dra. Susane Petinelli Souza, que aceitaram o convite e principalmente pelas contribuições a este trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Espírito Santo, ao Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, por oportunizarem um programa de pós-graduação voltado aos servidores TAEs.

“Feliz é a nação cujo Deus é o Senhor, e o povo ao qual escolheu para sua herança”.

Bíblia, Salmos 33:12

RESUMO

Diante de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, é vital para o sucesso de uma organização, pública ou privada, pensar no desenvolvimento de seus colaboradores. No caso da UFES, trata-se de uma necessidade real, em atendimento às legislações que regulamentam suas políticas administrativas. Dessa forma, desenvolveu-se o programa de avaliação de desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), em vigor desde 2010, ano de sua normatização e aprovação pelo Conselho Universitário. Para compreender o funcionamento deste programa e como ele tem sido aplicado na universidade, esta pesquisa investigou, por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, a sua contribuição efetiva aos servidores TAE e, principalmente, se sua metodologia concorda com as exigências legais que contemplam tanto o desenvolvimento do indivíduo quanto o da organização. Para tanto, utilizaram-se dados primários e secundários, obtidos junto aos servidores envolvidos no processo, bem como a própria base de dados do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. A análise quantitativa ocorreu por meio de estatísticas. A análise qualitativa foi realizada por meio da pesquisa documental, dos levantamentos, da realização das entrevistas, caracterizando-se como integrativa. Os resultados mostram que o modelo de AD praticado na UFES não cumpre o seu propósito de desenvolver pessoas e instituições, além do fato de que a realidade experimentada por servidores e gestores continua sendo um modelo de avaliação focado no cumprimento legal e, ainda assim, atendido de forma parcial. Com isso, sugere-se substituir o modelo atual, não somente em sua dimensão técnica e estrutural, mas, sobretudo, em termos de ajuste cultural. Como produto final, será encaminhado um relatório com as indicações das principais incongruências verificadas no modelo vigente, bem como sugestões para a elaboração de uma nova resolução que trate o assunto dentro dos parâmetros teóricos abordados neste trabalho. Por fim, registra-se que esta dissertação desenvolveu-se em consonância à linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Técnico-Administrativo em Educação. Setor Público. Gestão por Competências. UFES.

ABSTRACT

Faced with an increasingly globalized and competitive world, it is vital for the success of a public or private organization to think about the development of its collaborators. In the case of UFES, this is a real need, in compliance with the laws that regulate its administrative policies. In this way, the Program of Performance Evaluation (PPE) of the University non-teaching staff was developed, in force since 2010, year of its normalization and approval by the University Council. In order to understand the operation of this program and how it has been applied within the university, this research has investigated, through a quantitative and qualitative approach, its effective contribution to the and, mainly, if its methodology complies with the legal requirements that take into account both the development of the individual and the organization. For this, primary and secondary data were used, which were obtained from the University non-teaching staff involved in the process, as well as the Department of People Development own database. Quantitative analysis was performed using statistics. The qualitative analysis was performed in the documentary research, in the surveys, in the accomplishment of the interviews characterizing itself as integrative. The results show that the model of PE performed at UFES does not fulfill its purpose of developing people and institutions, the reality experienced by public servants and managers remains an evaluation model that is focused on legal compliance, and still partially achieved. With this, it is suggested to replace the current model, not only in its technical and structural dimension, but, above all, in terms of cultural adjustment. As a final product, a report will be sent with indications of the main incongruities verified in the current model, as well as suggestions for the elaboration of a new resolution that deals with the subject within the theoretical parameters addressed in this work. Finally, it is recorded that this dissertation was developed in harmony with the line of research Management of Operations in the Public Sector.

Keywords: Performance Evaluation, University non-teaching staff, Public Sector, Management by competence, UFES.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Avaliação de Desempenho	41
Figura 2 - Etapas de Implementação da AD	46
Figura 3 - Base Legal da AD	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	32
Quadro 2 - Etapas da Avaliação Por Objetivos	36
Quadro 3 - Os Equívocos na Avaliação de Desempenho	43
Quadro 4 - Problemas Comuns na Avaliação	43
Quadro 5 - Fases de Implantação da AD	45
Quadro 6 - Artigos relacionados diretamente com o tema	50
Quadro 7 - Instrumentos de Avaliação do Programa de Avaliação de Desempenho /UFES.....	66
Quadro 8 - Equívocos no PAD/UFES apontados à luz de Lucena (1992)	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Seleção dos Dados.....	49
Gráfico 2 - Histórico da adesão ao PAD/UFES	65
Gráfico 3 - Cursos ministrados no período 2012 – 2016	72
Gráfico 4 - Os 30 cursos mais ofertados no período de 2012 a 2016	73
Gráfico 5 - Cursos Solicitados x Oferecidos.....	75

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

ADI – Avaliação de Desempenho Individual

APC – Avaliação por Competências

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCJE – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

CF/88 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CHA – Conhecimento, Habilidade, Atitude

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CUn – Conselho Universitário

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

IFE – Instituição Federal de Ensino

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PDI/PCCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação

PPCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação

PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas

RH – Recursos Humanos

SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*

SINTUFES – Sindicato dos trabalhadores da UFES

SPELL – *Scientific Periodicals Eletronic Library*

TAE – Técnico-administrativo em Educação

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

WOS – *Web of Science*

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.1	INTRODUÇÃO	14
1.2	O PROBLEMA E O CONTEXTO	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
2	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	19
2.1	ABORDAGEM E TIPO DA PESQUISA.....	19
2.2	AS FONTES DE DADOS	22
2.3	LEVANTAMENTO DOS DADOS	23
2.4	TRATAMENTO DOS DADOS	25
3	APORTE TEÓRICO	28
3.1	GESTÃO DE PESSOAS	28
3.2	CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
3.3	FINALIDADES DA AD	31
3.4	MÉTODOS DA AD	33
3.4.1	Escalas Gráficas	34
3.4.2	Escolha Forçada	34
3.4.3	Pesquisa de Campo	35
3.4.4	Incidentes Críticos	35
3.4.5	Avaliação por Objetivos	36
3.4.6	Avaliação 360º	37
3.4.7	Avaliação por Competências (APC)	38
3.4.7.1	Considerações acerca da Competência.....	38
3.4.7.2	A Gestão por Competência.....	39
3.4.7.3	A Avaliação por Competência	40

3.5	INSTRUMENTOS DA AD.....	42
3.5.1	Problemas na Construção dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho.....	42
3.5.2	Validade e Fidedignidade da AD	44
3.6	IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	45
3.7	ASPECTOS LEGAIS DE UMA AD NO SETOR PÚBLICO.....	47
3.8	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	55
4.1	HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAES NA UFES	55
4.1.1	Dificuldades de Implementação da AD.....	59
4.1.2	A visão dos gestores sobre PAD/UFES.	60
4.2	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAES À LUZ DA LEGISLAÇÃO VIGENTE NA UFES	61
4.3	O PAD/UFES E SUAS IMPLICAÇÕES PARA OS TAES	64
5	CONCLUSÃO	77
	BIBLIOGRAFIA.....	80
	APÊNDICES.....	85

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O ser humano, desde os primórdios de sua existência, buscou conviver em grupos por razões diversas, destacando-se a sua própria sobrevivência. Posteriormente, passou a viver em sociedade, valendo-se de organizações sociais, tais como familiares, religiosas, profissionais etc.

No presente trabalho, evidenciam-se as estruturas nas quais prevalecem as relações de trabalho, que têm por base contratos, sejam de natureza psicológica ou de natureza legal. No primeiro caso, o conteúdo acordado se relaciona a elementos imateriais, intangíveis, de caráter subjetivo, mas de extrema importância para o indivíduo enquanto membro dessa organização, sendo eles, dentre outros: comportamentos, valores, ética etc.

No segundo caso, nos contratos de natureza legal, ficam definidos por lei os direitos e deveres de ambas as partes, garantindo a harmonia alcançada com o pacto social. Dentre os diversos aspectos legais englobados por esse contrato, é possível explicitar, por exemplo, o salário, o plano de carreira além dos direitos trabalhistas. Assim, as atividades desenvolvidas alcançarão, como contrapartida, um conjunto de recompensas, algumas intangíveis e outras concretas.

Diante dessa realidade vivida por trabalhadores e empregadores, é crucial a manutenção de uma organização saudável e sustentável, na qual cada ator é capaz de cumprir o seu respectivo papel. Logo, torna-se premente estabelecer parâmetros e instrumentos capazes de sugerir os ajustes que proporcionarão o aprendizado e desenvolvimento necessário para a construção desse cenário.

Dentre as muitas ferramentas existentes para a obtenção dos resultados supracitados, a mais utilizada pelas organizações tem sido a avaliação de desempenho (AD), definida por Marras (2000, p. 173), como “[...] um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em períodos e áreas específicos (conhecimento, metas, habilidades etc.)”.

No setor privado, a avaliação de desempenho é amplamente praticada, podendo variar entre as de natureza subjetiva e os modelos mais padronizados. No caso das instituições públicas, apesar de suas especificidades legais, esse processo também está presente na relação entre servidor (trabalhador) e Estado (empregador), obedecendo à legislação vigente em cada órgão público. Ajustando o foco para as universidades federais, especialmente a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), registra-se que a AD trilhou uma longa caminhada para chegar ao patamar em que se encontra nos dias atuais.

1.2 O PROBLEMA E O CONTEXTO

A UFES, à semelhança de outras instituições federais de ensino superior, apresenta um histórico longo e difuso no que tange à implementação da avaliação de desempenho de seus servidores, seguindo a legislação vigente em cada período. Verifica-se, no entanto, que o setor público não havia elaborado um instrumento padrão objetivo de AD. Não raro, tratavam-se de procedimentos nos quais imperava a subjetividade e as relações interpessoais, quer em seus aspectos positivos, quando a avaliação do funcionário considerava suas limitações e o motivava a buscar o crescimento profissional e pessoal, quer nos negativos, o descrédito na ferramenta e quando pesava sobre o processo o relacionamento pessoal em detrimento do profissional.

É comum encontrar registrado na história dessas organizações instrumentos que contém itens de controle em relação à assiduidade e, pontualidade, além de outros aspectos, que pouco se relacionam à efetiva contribuição do servidor com sua organização. No caso da UFES, não foi diferente.

Além de ser notoriamente respeitada no meio científico, reconhecida academicamente, a UFES também é uma instituição

autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com vocação para atuar em todas as áreas do saber (UFES, 2017).

Conforme informações disponíveis no site institucional,¹ foi criada no dia 5 de maio de 1954 e atualmente conta com quatro *campi*: Goiabeiras, Maruípe, Alegre e São Mateus. A universidade oferece 102 cursos de graduação, 56 de mestrado e 26 de doutorado, com mais de 5.000 vagas oferecidas anualmente. Seu quadro funcional conta com 1.570 professores e 2.049 técnico-administrativos em educação (UFES, 2017).

A partir dos números supracitados, os TAEs constituem-se em parte fundamental para o funcionamento dessa instituição federal de ensino superior (IFES). Sua participação está presente em todas as atividades desenvolvidas internas à universidade, ainda que indiretamente, cooperando efetivamente com a missão da UFES, a saber:

Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional (UFES, 2017).

A carreira dos servidores técnico-administrativos em educação está regulamentada pela Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que normatiza o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação nas Instituições Federais de Ensino (IFE). Seu ambiente organizacional encontra-se definido no artigo 5º, inciso VI, como “[...] a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal [...]”.

Atualmente, com o advento das mudanças ocorridas na estrutura organizacional da UFES, em particular com a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foi possível implementar um instrumento de avaliação mais consistente, regulamentado pela Resolução nº 30, de 12 de agosto de 2010, do Conselho Universitário, com o propósito de ser um processo pedagógico e colaborativo, no entanto, apesar do altruísmo que se apresenta no texto e, considerando a sua recente criação, esse instrumento padece de críticas e necessita de avaliações.

A AD foi elaborada para atender a exigências legais, sem o efetivo compromisso com o aperfeiçoamento do servidor para o exercício de suas atribuições junto à

¹www.ufes.br/instituicao

instituição. O processo vigente não prevê a construção de um canal de diálogo e *feedback* entre as partes envolvidas. Assim, o ápice da AD não pode ser atingido, tendo em vista a não indicação de aspectos que necessitam de ajustes e aprimoramentos.

Outra crítica recorrente está pautada na forma pela qual a AD é realizada. A metodologia apresentada pela resolução supracitada determina que esse processo seja feito anualmente com a participação do servidor. No entanto, para garantir que isso ocorra, a instituição condicionou a progressão funcional ao preenchimento dos formulários propostos pelo processo da AD. Tal ferramenta deveria ser difundida entre os TAEs como instrumento capaz de promover melhorias, não como exigência para o recebimento de gratificações financeiras. Ratificando o que foi dito, segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho não deve focar na punição ou premiação dos trabalhadores, já que, se essa for a percepção dos envolvidos, o instrumento não será tratado como ferramenta para constante melhoria.

Ao final desta contextualização, questiona-se: qual o contexto, as condições nas quais foi implementado o processo de AD na UFES e suas contribuições para os TAEs?

1.3 OBJETIVOS

A partir da contextualização e identificação do problema, foram traçados os objetivos norteadores desta pesquisa, sendo o de natureza geral compreender **como tem sido realizado o processo de avaliação de desempenho na UFES após a vigência da Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES (CUn).**

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes **objetivos específicos**, para amparar o desenvolvimento deste trabalho:

- Levantar e descrever a história da Avaliação de Desempenho na UFES;
- Analisar o processo de Avaliação de Desempenho na UFES quanto às razões e ao momento de sua implementação;
- Verificar a validade e fidedignidade do instrumento de avaliação utilizado pela Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES;

- Identificar a existência ou não de políticas de desenvolvimento e crescimento para os TAEs em razão dos resultados alcançados nas Avaliações de Desempenho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o ideal de construir uma UFES melhor, é importante deixar o mundo das ideias e partir para o campo das ações. Como realizar essa tarefa nobre e árdua? Diante de um universo de respostas possíveis, buscou-se a que se entendeu ter sido escolhida pelos gestores dessa instituição federal de ensino: a avaliação de desempenho como ferramenta de crescimento pessoal e institucional e não como um instrumento de controle federal e de melhorias financeiras.

Essa ferramenta, quando bem utilizada, pode proporcionar um crescimento constante dos personagens que atuam no espaço universitário, aprimorando pessoas e processos, indivíduos e instituição, promovendo a excelência na prestação do serviço público. Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 13), ela poderá prover “[...] oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento”.

Assim, diante da relevância da compreensão desse tema e, encontrando apoio nas palavras de Grillo (1983, p. 52), “[...] os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentam os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos”. Por isso, conhecer e avaliar esse instrumento contribuirá para a transformação da UFES de hoje em uma universidade ainda melhor.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, apresenta-se o caminho trilhado para o desenvolvimento desta pesquisa, descrevendo os procedimentos metodológicos, apresentados a seguir, utilizados para o alcance dos objetivos estabelecidos. Ao se iniciar este projeto, foi delineado o objetivo geral de investigar **como tem sido realizado o processo de avaliação de desempenho na UFES após a vigência da Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES?**

Partindo desse norteador, fez-se necessário refletir sobre os métodos e procedimentos necessários à condução do campo, quais sejam: abordagem e tipo de pesquisa; amostra e sujeitos; instrumentos de coleta de dados; tratamento e análise do material coletado, explicitados neste capítulo.

2.1 ABORDAGEM E TIPO DA PESQUISA

Na busca de conhecimento, esta pesquisa foi desenvolvida a partir de duas abordagens fundamentais, a saber: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Tal escolha está ancorada na necessidade de enxergar o objeto de estudo não apenas sob uma ótica positivista, mas, sobretudo, reconhecer que esse prisma sozinho não possuía, dentro dos objetivos propostos aqui, meios para interpretar e compreender todos os dados levantados.

Quando se opta pela abordagem quantitativa, deve-se ter em mente que a quantificação do material coletado será imprescindível, a partir dos quais os dados serão auferidos e apresentados. Para Fonseca (2002, p. 20),

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

No presente caso, essa abordagem se justifica na medida em que parte dos dados coletados foram obtidos junto à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, como dados secundários. Isso porque constituem um conjunto de relatórios oriundos da

avaliação de desempenho, cujos dados originais já sofreram tratamento estatístico preliminar.

No entanto, apesar de sua relevância, os resultados tabulados nesses relatórios, juntamente com as médias, percentuais e gráficos serviram principalmente para fomentar a discussão subjetiva realizada nesta pesquisa. Assim, foi necessário lançar mão da dimensão qualitativa, na qual, segundo Goldenberg (2003, p.14),

[...] a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc.

Para melhor compreensão, encontrou-se em Minayo (2009, p. 21) outra perspectiva do conceito, pela qual a autora esclarece que a pesquisa qualitativa

[...] se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Dessa forma, buscando mergulhar na compreensão dos objetos propostos, sem a pretensão de esgotá-los ou definir conceitos absolutos, este trabalho também empregou a abordagem qualitativa, somando forças na busca por resultados mais esclarecedores. Isso se deve ao fato de, já no início, ser possível antever a necessidade de coletar dados de natureza nominal ou *label*, de fontes textuais ou orais.

Dentro dessas duas dimensões de abordagem, fez-se necessário focar o campo em tipos de pesquisa específicos, quais sejam: documental, descritiva e bibliográfica.

A pesquisa documental, de acordo com Gil (2008), apresenta grande semelhança com a pesquisa bibliográfica. Sua diferença está fundamentada na natureza das fontes utilizadas. Se a fonte é primária, ou seja, dados que ainda não passaram por nenhum tipo de análise quantitativa ou qualitativa, a pesquisa será documental. Quando as fontes forem secundárias, ou seja, dados que já sofreram algum tipo de análise, a pesquisa poderá ser bibliográfica ou também documental.

Dentro desse escopo, esclarece Fonseca (2002, p.32) que

a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas,

relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc.

No presente caso, foram realizados levantamentos de documentos relacionados às avaliações de desempenho dos técnicos administrativos em educação da UFES, identificando a evolução histórica desse instrumento de avaliação. A pesquisa descritiva, por sua vez, de acordo com Gil (2008), tem por objetivo fundamental apresentar as características de um grupo específico ou fenômeno, com base em dados ou informações.

Para o autor, elas podem ir além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, tais como faixa etária, níveis de escolaridade, de renda etc., a um conjunto de dados mais complexos, buscando-se compreender a natureza dessas relações. Tomando o conceito como referência, foram buscados documentos que esclarecessem essa trajetória histórica, o que se revelou pouco frutífero. Dessa forma, outro caminho foi tomado, o das entrevistas com pessoas que vivenciaram a construção do processo de avaliação e outras que dele fazem parte na atualidade.

No caso da presente pesquisa, foi o que se pretendeu: isto é, a partir de dados primários e secundários, de natureza documental, investigar como tem sido realizado o processo de avaliação de desempenho na UFES e quais as suas implicações após a implantação da Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES.

Para se alcançar as bases teóricas e conceituais que sustentam este trabalho, se recorreu à pesquisa bibliográfica, buscando por autores que pudessem contribuir e subsidiar as análises e discussões realizadas ao longo do percurso.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

É relevante destacar que, segundo Olivier (2016, informação verbal)², essa modalidade de pesquisa pode ser praticada visando dois propósitos diferentes, sendo eles: a fundamentação teórica, construída por meio da leitura de livros técnicos, de teses e dissertações e a revisão bibliográfica, também chamada de estado da arte, obtida por meio de publicações de periódicos, dissertações, teses etc., que permitem verificar o que de clássico e de mais novo existe em relação ao objeto de estudo.

Ainda reforçando a relevância da pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2003, p. 183) defendem que ela “[...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, alcançando conclusões inovadoras [...]”.

2.2 AS FONTES DE DADOS

Considerando a natureza e tipos de pesquisa anteriormente elucidados, cumpre esclarecer as fontes utilizadas para se obter os dados e informações.

Quanto à pesquisa documental, a principal fonte de dados constitui-se pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que forneceu os relatórios referentes à avaliação de desempenho dos Técnico-administrativos (TAEs), propostos pela Resolução nº 30 de 12 de agosto de 2010, do Conselho Universitário da UFES (CUn), no período compreendido entre 2012 a 2016.

É importante esclarecer, no entanto, que esses documentos tiveram como origem os sujeitos que centralizaram o objeto desse estudo, os servidores públicos federais, ocupantes do cargo de Técnico-administrativos em Educação, lotados na Universidade Federal do Espírito Santo, tendo em vista que propiciaram a geração dos relatórios ao responderam as avaliações de desempenho no período delimitado.

Foram também consultados documentos pertencentes à história da construção da avaliação de desempenho da UFES, particularmente a Resolução nº 22 de 30 de

²Discussão e orientação feita pela professora titular Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, na disciplina de Metodologia Qualitativa da Pesquisa, em 2016/1, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, CCJE/UFES.

junho de 2009 do CUn, o Programa de Capacitação para os Servidores Técnico-administrativos em Educação (UFES, 2008), o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (UFES, 2007), juntamente com a Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988 (CF/88) (BRASIL, 1988), a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 e o Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, têm-se, na dimensão da fundamentação teórica, os livros didáticos e os artigos teóricos nos quais foram encontradas teorias que puderam esclarecer os construtos mais relevantes deste trabalho. Quanto à revisão bibliográfica, as fontes se baseiam em artigos de periódicos técnicos, numa dissertação e em dois trabalhos de conclusão de curso de especialização. Em seguida, cabe esclarecer como foram obtidos os dados.

2.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Refletindo sobre os tipos de pesquisa considerados para o desenvolvimento deste trabalho (documental, descritiva e bibliográfica), faz-se necessário esclarecer os instrumentos de coletas de dados utilizados, a saber: o levantamento e a entrevista.

Segundo Olivier (2016, informação verbal)³, o levantamento pode ser utilizado tanto em pesquisas de abordagem quantitativa como qualitativa. Ele é considerado um procedimento que consiste em passos sucessivos que levam o pesquisador aos dados e às informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho.

Para a autora, no caso do levantamento utilizado em pesquisas bibliográficas deve-se fazer uma reflexão sobre vocábulos que podem ser usados como descritores, em sistemas de buscas encontrados tanto em bibliotecas quanto na internet. A análise parte, inicialmente, do próprio título do trabalho ou do livro encontrado, constituindo-se esse critério no primeiro filtro. Em seguida, com o material selecionado, deve-se

³Discussão e orientação feita pela professora titular Dr^a Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, na disciplina de Metodologia Qualitativa da Pesquisa, em 2016/1, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/UFES.

proceder à leitura do resumo para verificar sua pertinência ou não com o tema estudado, segundo filtro.

Todo o material considerado pertinente passará então por uma busca, Ctrl + L ou Ctrl + F, dependendo do tipo do arquivo, valendo-se dos descritores utilizados inicialmente, para verificar sua utilização dentro do escopo pretendido pelo pesquisador. Em seguida, faz-se necessária uma leitura de todo o texto, destacando-se os trechos viáveis para a utilização.

Sobre o aspecto qualitativo do levantamento, segundo Olivier (2017, em fase de elaboração)⁴, pode assumir diferentes formatos, dependendo da necessidade da pesquisa. Dentre eles, a que interessa para a construção deste trabalho, o levantamento documental, que requer a busca e a seleção de documentos pertinentes ao tema da pesquisa, a disponibilidade de acesso aos lugares onde estão guardados, a leitura e a identificação dos elementos que auxiliarão na consecução dos objetivos pretendidos.

Além disso, diante da importância de se descrever o objeto estudado, verificou-se a necessidade de se fazer um resgate histórico dos meios e fins utilizados para a realização das avaliações de desempenho, o que indicou a entrevista como instrumento de coleta de dados mais adequado. Conforme conceitua Gil (2008, p. 109), ela consiste em uma técnica na qual

[...] o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais.

Essa definição, de dimensão técnica e procedimental, deixa de fora outro aspecto destacado por Goode e Hatt (1969, p. 237), ao afirmarem que a entrevista "[...] consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação [...]", ou seja, carece de uma estrutura mínima

⁴OLIVIER, M. Dissertação: caminhos a percorrer. 1 ed – Vitória, ES: Artgraf, 2017.

que permita, ao final, a obtenção de dados e informações que conduzam à consecução dos objetivos propostos.

A entrevista foi realizada com um servidor que faz parte da instituição desde o primeiro momento de avaliação, quando existia apenas um formulário para esse fim. Além dele, foi entrevistada também uma servidora que fez parte da construção do processo de transição da avaliação de desempenho. Em termos do contexto atual, dois outros servidores auxiliaram no esclarecimento dos procedimentos adotados no presente momento.

Essa amostra foi composta dentro do critério de pertinência de perfil, uma vez que houve necessidade de se buscar pessoas que vivenciaram a história da avaliação na UFES e outras que ocupam cargos gerenciais na condução do PAD/UFES. Uma vez esclarecidos os procedimentos de coleta de dados, é relevante indicar a forma como se pretendeu tratar os dados no desenvolvimento desta pesquisa.

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados obtidos com o levantamento dos documentos relacionados às avaliações de desempenho dos TAE, nos anos de 2012 até 2016, e das pesquisas bibliográficas, avançou-se para as análises quantitativas e qualitativas. Os dados coletados junto ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFES já estavam tratados, apresentados no formato de tabelas e gráficos.

Dessa forma, a análise foi realizada à luz das normas e legislações, privilegiando os resultados obtidos pelos servidores em cada item do instrumento utilizado para fazer a avaliação de seus desempenhos. É importante destacar que, nesta etapa da pesquisa, no caso dos relatórios fornecidos pelo DDP, a respeito da participação dos TAEs na AD, obteve-se o censo. Segundo Gil (2008, p. 55),

Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Pelas dificuldades materiais que envolvem sua realização, os censos só podem ser desenvolvidos pelos governos ou por instituições de amplos recursos. São extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais.

Isso foi observado em relação às avaliações de desempenho, respondidas por uma média de 2155 TAEs, equivalente a 91% da amostra total, nos anos de 2012 a 2016, do quadro de servidores da UFES. Complementando os resultados auferidos na etapa anterior, verificou-se as contribuições do PAD/UFES para a construção de uma Universidade melhor, cuja análise se centrou no aspecto qualitativo. Para tanto, foi feito um *approach* do conceito de revisão integrativa, conforme proposto por Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 760), que perceberam a possibilidade de utilizar a revisão integrativa “[...] com diferentes finalidades, ou seja, ela pode ser direcionada para a definição de conceitos, a revisão de teorias ou de análise metodológica [...]” proporcionando significados e interpretações mais abrangentes.

Este estudo utilizou, portanto, uma análise integrativa, realizada a partir da releitura do conceito que, segundo Whitemore e Knafl (2005), tem a finalidade de condensar os dados obtidos durante a pesquisa, de maneira organizada e abrangente, fornecendo resultados mais amplos sobre o assunto/problema. Segundo Olivier (2017), essa adaptação permite, ao final, obter um texto no qual se tem o conteúdo objeto de estudo, em uma dimensão histórica, até o momento da análise.

Trata-se, pois, de integrar as verbalizações dos sujeitos, os fragmentos de texto documentais e a legislação interna e federal, em uma síntese organizada e sequencial. No que tange à revisão bibliográfica, foi utilizado o conceito original de revisão integrativa, conforme Whitemore e Knafl (2005). Buscou-se, então, levantar o estado da arte sobre avaliação de desempenho no setor público, com foco nas universidades federais.

Os resultados obtidos a partir dos critérios definidos para essa análise integrativa demonstraram que a AD no serviço público é um assunto pouco explorado no campo científico, com poucas contribuições inovadoras para a teoria existente. Para a coleta de dados, foi utilizada também a entrevista (Apêndice A) realizada com gestores que fizeram parte do processo de implementação do PAD/UFES e com os que estão atualmente envolvidos com o programa.

Os dados foram registrados por um gravador, transcritos e arquivados, com acesso disponível aos envolvidos na construção deste material. Para garantir os critérios da ética e também o anonimato dos participantes foi-lhes entregue o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), no qual concordaram com a utilização das informações prestadas exclusivamente nesta pesquisa.

O texto das entrevistas foi submetido à análise integrativa, conforme a adaptação do conceito, gerando um texto único e abrangente. Após os esclarecimentos metodológicos apresentados acima, foram apresentados os fundamentos teóricos que sustentaram esta pesquisa.

3 APORTE TEÓRICO

Este capítulo contempla duas dimensões relacionadas aos objetivos desta pesquisa, quais sejam: o que tradicionalmente tem se denominado de fundamentação teórica, cuja função é dar suporte à compreensão do problema e análise dos dados, e a revisão bibliográfica, que busca resgatar trabalhos relevantes diretamente ligados ao núcleo central do conteúdo estudado.

Assim, inicialmente, foi feita uma breve introdução da gestão de pessoas, na qual se encontra a avaliação de desempenho, sobre a qual apresentam-se conceitos e procedimentos, a fim de embasar o campo da pesquisa. Em seguida, encontram-se trabalhos que resultaram de pesquisas realizadas no setor público, particularmente em instituições superiores de ensino.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, é vital para o seu bom funcionamento a existência de um setor/departamento responsável pela gestão de pessoas, conhecido como Recursos Humanos (RH), responsável por toda parte burocrática relacionada aos seus funcionários, tais como pagamento, registro, pensão e aposentadoria. Contudo, com o passar do tempo, novas funções foram integradas ao seu escopo.

Assim, atualmente, além das atribuições citadas, estão presentes as de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional. Tal evolução foi apontada por Dessler (2003, p. 9), ao referenciar a evolução histórica deste segmento, a partir do início do século XX, no qual

os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas por supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Esse era o trabalho, que em grande parte consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a seguir, o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, treinamento e na promoção de funcionários.

Com esse progresso, percebe-se que o departamento de Recursos Humanos ganhou nova dimensão, podendo agora agir como um agente transformador, desde que possua informações para prover as mudanças necessárias. Nesse diapasão, novas configurações de antigas ferramentas de gestão também passaram por transformações, destacando-se a avaliação de desempenho.

No passado a AD configurava-se como um instrumento de controle, de poder, em uma relação desbalanceada entre empregador e empregado. Na atualidade, novas dimensões foram a ela incorporadas, dando-lhe uma dimensão mais humanista, no sentido de auxiliar o trabalhador em seu desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

3.2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir de uma busca na literatura relacionada ao tema, pode-se entender a avaliação de desempenho como um recurso gerencial preparado para promover a evolução do indivíduo e da organização. Trata-se de um processo dinâmico, que envolve avaliado e avaliador, por meio do qual, desde que aplicado de forma sistemática, é possível construir um roteiro diagnóstico em relação ao que se espera de cada colaborador e, a partir desse conhecimento, definir as medidas necessárias para o desenvolvimento contínuo dos pares.

Observou-se, então, que, em suas publicações, os autores não mantiveram uma sequência cronológica e de evolução do conceito da AD. Os primeiros conceitos focam apenas a parte procedimental do processo, na ferramenta em si e na forma de controle. Posteriormente, surge uma dimensão mais humanística, que considera o potencial e crescimento dos trabalhadores.

No entanto, a AD continuou se configurando como um processo para se estimar ou fazer julgamento de valor, mesmo considerando sua dimensão dinâmica, de mudança, de adaptação a contextos diversos. Assim, é oportuno evidenciar que o processo de avaliação de desempenho não deveria ser encarado como uma prática fria e automática. É necessário que os envolvidos estejam cientes de cada parte do processo, comprometidos e empenhados no sucesso do processo de AD, durante toda a sua duração.

Considerando esses aspectos, Bergamini e Beraldo (1988, p. 32), há mais de 15 anos já consideram que “[...] avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”. Trata-se, portanto, para os autores, de um “[...] veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Nesse sentido, Marras (2000, p.173), de forma sucinta e objetiva, destacou que a AD é “[...] um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Corroborando esse conceito e a relevância da AD dentro do desenvolvimento de pessoas, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 207) afirmam ser ela

[...] um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

A partir desses conceitos, é possível inferir que o processo de avaliação de desempenho deve ser praticado de forma sistemática e sucessiva, com clareza suficiente para deixar o participante ciente do que dele é esperado. Nessa dinâmica, após o conhecimento dos padrões e metas a serem atingidos e superados, os gestores poderão tomar as medidas que julgarem necessárias para a obtenção dos objetivos propostos, dentro de padrões de não violação do ser humano e da cultura própria da organização.

Nesse sentido, segundo Ribeiro (2005), o processo de avaliação de desempenho deve ser construído levando-se em consideração os princípios da organização, com a definição clara de seus objetivos, bem como suas prioridades e quais os critérios que farão parte da avaliação. É necessário, ainda, definir o período e o local para a realização do processo, além de agir por meio de instrumentos disponíveis no departamento de recursos humanos, tais como treinamento, transferência, promoção, demissão, dentre outros.

Ainda nesse viés, de acordo com Bergue (2007, p. 376), quando se elabora um modelo de avaliação de desempenho é necessário “[...] observar, essencialmente, a

cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana, bem como as diretrizes e os objetivos institucionais”.

Corroborando com a pertinência do tema em foco, conforme Vieira (2011), a avaliação de desempenho é uma ferramenta da administração de recursos humanos que produz efeitos mais diretos na realização profissional, na segurança profissional e na autorrealização do trabalhador. Assim, é indiscutível a importância de se conhecer as finalidades e tipos de AD.

Nessa concepção, percebe-se que a AD não se limita somente a esses elementos, o que faz Pontes (2014, p. 16) realçar o aspecto continuado que deve estar presente no processo, conceituando a AD como

[...] uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários, referente aos resultados desejados pela organização e acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Neste trabalho, os conceitos supracitados são tidos como referência por considerarem também os aspectos humanos envolvidos no processo de AD.

3.3 FINALIDADES DA AD

Quando se pensa na etimologia da expressão ‘avaliação de desempenho’, é inevitável associá-la a algum tipo de prova ou teste, capaz de aprovar ou reprovar àqueles que a ela forem submetidos. Entretanto, apesar de conceitualmente a AD poder ter em sua natureza a capacidade de medir o desempenho dos envolvidos no processo, não carrega a ideia punitiva de reprovação, pelo contrário, está repleta da possibilidade de desenvolvimento e crescimento.

Conjuntamente, é vital compreender que a avaliação de desempenho, assumindo a sua característica mensuradora, deverá, fundamentalmente, objetivar a promoção do desenvolvimento profissional e, até mesmo pessoal, do indivíduo e, conseqüentemente, resultar em melhores resultados para as instituições que empregarem essa ferramenta. Dito isso, é pertinente investigar, de forma sintética, as finalidades e objetivos da avaliação de desempenho.

Para tal, o Quadro 1 apresenta, no entender de Pontes (2014, p.29), os principais

objetivos a serem alcançados pela organização e seus colaboradores no curso do programa de avaliação de desempenho:

Quadro 1 - Objetivos da Avaliação de Desempenho

OBJETIVOS	FOCO
Dinamismo	Aumentar a eficiência do planejamento da empresa
Kaizen	Melhorar a produção, a qualidade dos produtos e serviços e satisfação dos clientes.
Definição de metas	Estabelecer as metas esperadas de cada funcionário.
Envolvimento	Desenvolver o envolvimento dos colaboradores com a organização, bem como desenvolver um clima de confiança e motivação entre as equipes.
Comunicação	Promover o diálogo construtivo entre todos os níveis hierárquicos da empresa, eliminando as inseguranças, dissonâncias e incertezas.
Retroinformação	Conscientizar o funcionário sobre o desempenho atingido e o esperado, objetivando melhorias constantes.
Informação	Produzir informações capazes de subsidiar as decisões dos gestores em relação ao desenvolvimento dos colaboradores e da empresa, bem como corroborar nas decisões relativas à carreira, salário e participação nos lucros.
Cooperação	Os resultados são obtidos conjuntamente, todos representam uma fração vital no sucesso da organização.
Qualidade	Difundir os programas de gestão da qualidade

Fonte: Elaborado a partir de Pontes (2014).

A partir do conhecimento do processo de AD, a instituição deverá, desde sua idealização, delinear nitidamente os objetivos pretendidos para garantir o seu sucesso. Segundo Lucena (1992), os objetivos da avaliação de desempenho devem demonstrar sua clareza e importância enquanto ferramenta gerencial capaz de sustentar o processo de desenvolvimento, fornecendo bases para que o departamento de RH desenvolva suas ações nos momentos que se fizerem necessárias.

Dialogando com o tema, Bergamini e Beraldo (1988, p.13), defendem que “a função desse instrumento seria então de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre pessoas”.

Como apresentado, a AD mostra-se adequada à construção de diversos objetivos dentro da uma instituição, entretanto, conforme Bergamini (1983, p. 7),

[...] como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam

dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada dos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 106), a avaliação de desempenho pretende:

[...] definir os critérios específicos de medição do desempenho. Medir com precisão o desempenho anterior. Justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e baixo desempenho. Definir as experiências de desenvolvimento que o avaliador precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

A partir das considerações apresentadas até aqui, é importante resgatar alguns métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações desde o seu surgimento.

3.4 MÉTODOS DA AD

A partir da literatura estudada, percebeu-se uma grande diversidade nos tipos de avaliação de desempenho, tomando-se por base seus métodos. Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p.168), “[...] o grande incremento da avaliação de desempenho multiplicou generosamente os diferentes tipos de instrumentos através dos quais as empresas procuram levantar as principais características dos indivíduos em situação de trabalho”.

Com o passar do tempo, esses instrumentos sofreram ajustes para a obtenção de melhores resultados, respeitando as especificidades de cada organização. Entre as técnicas de avaliação de desempenho mais utilizadas nas organizações ao longo do tempo estão: Escalas Gráficas; Escolha Forçada; Pesquisa de Campo; Incidentes Críticos; Avaliação por objetivos; e Avaliação 360 graus. Por outro lado, novos conceitos surgiram, destacando-se as competências que deram origem à avaliação por competências, considerada mais adequada ao contexto da contemporaneidade.

3.4.1 Escalas Gráficas

O método de avaliação por escala gráfica é um dos mais populares nas organizações, graças à simplicidade de sua aplicação. Sua metodologia utiliza um formulário com questões a serem avaliadas, tais como a qualidade do trabalho, com categorias de avaliação, utilizando escalas tipo *Likert*. É um método fácil e que apresenta resultados confiáveis.

Segundo Pontes (2014), este método mede o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação pré-determinados e graduados. Para isso, emprega um formulário de dupla entrada, com linhas e colunas, onde as linhas correspondem aos fatores de avaliação do desempenho e as colunas constituem os graus de variação dos fatores. Estes fatores devem ser previamente selecionados e indicados para definir em cada pessoa as qualidades que se deseja mensurar, definidos com uma descrição rápida, simples e objetiva, uma evocação.

3.4.2 Escolha Forçada

Durante a II Guerra Mundial, as Forças Armadas Americanas desenvolveram o método da escolha forçada. Seus idealizadores esperavam construir uma ferramenta capaz de anular a subjetividade, neutralizar a coação dos avaliadores e possíveis interferências não desejadas.

Nas palavras de Lucena (1992, p. 27), o método de escolhas forçadas consiste em “[...] avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas”. Esse processo é realizado por meio do preenchimento de um formulário com blocos de frases predefinidas, que melhor correspondam ao desempenho do avaliado. Nele, o avaliador é obrigado a escolher uma das opções existentes, considerando somente as dimensões do trabalho, ignorando o aspecto pessoal do processo de avaliação.

A aplicação desse método não requer um conhecimento aprofundado e também não necessita de treinamentos e, em razão do suporte estatístico que fomenta esse

processo, proporciona resultados confiáveis aos gestores. No entanto, sua elaboração é complexa e requer profissional especializado para tal atividade.

3.4.3 Pesquisa de Campo

Conforme Pontes (2014), a pesquisa de campo é o método mais eficaz para neutralizar a subjetividade do processo de AD. Ele é realizado através de reuniões entre um especialista do RH e o gestor de cada equipe, que avaliam conjuntamente o desempenho de cada colaborador. As etapas desse processo são: classificação geral do desempenho do empregado; análise do desempenho; plano de ação; entrevista de avaliação; e conclusão geral da avaliação.

O autor também destaca que a pesquisa de campo apresenta uma preocupação com o futuro. Ou seja, o gestor e o especialista avaliam o colaborador e, a partir dos resultados obtidos, desenvolvem um plano de ação para o desenvolvimento do indivíduo na instituição. Contudo, apesar dos aspectos positivos defendidos, ele chama a atenção à dificuldade vinculada a sua implantação, considerando esse processo difícil e demorado, além da necessidade de se realizar inúmeras reuniões.

3.4.4 Incidentes Críticos

O método do incidente crítico possui em seu escopo o propósito de analisar o indivíduo a partir de seus comportamentos extremos. Nas palavras de Dessler (2003), “[...] faz-se um registro de exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos de trabalho de um funcionário e revisa-se esse registro com esse funcionário em períodos determinados”.

Discorrendo sobre esse assunto, Pontes (2014, p.54) afirma que “[...] a sua preocupação central é em relação ao comportamento calcado em fatos reais, e não [...] em fatores de desempenho que terminam em avaliar aspectos pessoais do funcionário”.

Para a eficácia da aplicação do incidente crítico, o líder deverá ter a sensibilidade de, após a percepção dos comportamentos diferenciados, cooperar para a evolução

de seus liderados, principalmente quando for corretiva. Deve ainda perseverar diante da dificuldade de se registrar os incidentes críticos e, se possível, associar essa metodologia a outra, a fim de que o instrumento apresente maior validade.

3.4.5 Avaliação por Objetivos

O método de avaliação por objetivos é uma ferramenta criada em 1954 por Peter Drucker. Sua proposta era de que esse instrumento fosse construído de forma democrática e participativa, contando com a colaboração de gestores e funcionários na definição dos objetivos e metas a serem alcançados, proporcionando um ambiente mais agradável.

Nessa perspectiva, de acordo com Pontes (2014, p. 96), esse método prescreve que cada indivíduo seja ouvido, reconhecido e respeitado, para que se mantenha motivado e comprometido com o trabalho e com os objetivos da empresa.

Contribuindo com o conceito apresentado, segundo Dessler (2003, 178), a avaliação por objetivos deve ser realizada em seis etapas, a saber: estabelecer as metas da organização; estabelecer as metas departamentais; discutir as metas departamentais; definir resultados esperados (estabelecer metas individuais); conduzir revisões de desempenho e medir resultados; e dar feedback, conforme conceitos explicitados no Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da Avaliação por Objetivos.

(Continua)

ETAPA	OBJETIVO
Estabelecer as metas da organização;	Fazer um planejamento organizacional para o próximo ano e definir metas.
Estabelecer as metas departamentais;	Os gerentes de departamento e seus superiores estabelecem conjuntamente as metas para os departamentos.
Discutir as metas departamentais;	Os gerentes de departamento discutem as metas departamentais com todos os funcionários do departamento e pedem-lhes que desenvolvam suas próprias metas individuais; em outras palavras, como cada funcionário pode contribuir para as metas do departamento?

(Continuação)

ETAPA	OBJETIVO
Definir resultados esperados (estabelecer metas individuais)	Os gerentes de departamento e seus funcionários estabelecem objetivos de desempenho de curto prazo.
Conduzir revisões de desempenho e medir resultados	Os gerentes de departamento comparam o desempenho real de cada funcionário com os resultados esperados.
Dar <i>feedback</i>	Os gerentes de departamento fazem reuniões periódicas de revisão de desempenho com os funcionários para discutir e avaliar os progressos destes em relação aos resultados esperados.

Fonte: Elaborado a partir de Dessler (2003).

Percebe-se, a partir do que foi apresentado, que essa metodologia foca, *a priori*, o futuro da organização e de seus dos colaboradores, norteando a revisão dos objetivos e metas, indicando os recursos necessários para que o indivíduo atinja os resultados esperados, praticando medições justas e, especialmente, produzindo e transmitindo *feedbacks*.

3.4.6 Avaliação 360°

A avaliação 360° é o método mais recente, quando se trata de avaliação de desempenho. Sua proposta consiste numa análise abrangente do colaborador, feita por todos os seus pares. Nesse contexto, as informações que alimentam o processo, obtidas por meio de formulários digitais ou físicos, são recebidas de todos os lados: da chefia, dos subordinados, dos clientes e também do próprio avaliado. Daí o nome 360°, proporcionando a construção de análises democráticas completas e impessoais.

De posse dos resultados mensurados, o colaborador, juntamente com sua chefia, poderá desenvolver um plano de autodesenvolvimento, cumprindo o propósito fundamental desse método, indicado por Dessler (2003, p.174): “[...] a avaliação 360° é usada para desenvolvimento, não para aumentos salariais”.

Reforçando a relevância desse modelo, Pontes (2014), ressalta alguns dos seus pontos positivos, quais sejam: a) sistema mais compreensivo e avaliações de diversas perspectivas; b) a informação obtida é mais confiável por envolver vários

sujeitos; c) o avaliado pode avaliar o seu líder; d) os feedbacks fornecidos pelos pares permitem o autodesenvolvimento do avaliado.

3.4.7 Avaliação por Competências (APC)

Para uma melhor compreensão do modelo APC, que será descrita neste subitem, faz-se necessário conhecer um pouco sobre o conceito de competência e da gestão por competência.

3.4.7.1 Considerações acerca da Competência

Ao investigar a definição do vocábulo competência, associado ao contexto organizacional, percebe-se que ele vem sendo apresentado com diferentes sentidos, dentre os quais destacam-se o de Fleury e Fleury (2000, p. 21), definindo a competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo [...]” e o de Le Boterf (2003, p. 128), para quem a competência deveria ser compreendida como um “[...] conjunto completo de características individuais e profissionais, além do envolvimento com o ambiente ao qual o indivíduo está inserido, pois o profissional não é competente sozinho”.

De forma simples, um dos entendimentos relacionados ao tema, no meio organizacional, tem sido representado pelo acrônimo CHA, que trata das três dimensões da competência. Logo, a letra C é uma abreviação para a palavra conhecimento, relacionado ao saber, conhecer um determinado assunto que tenha valor para a organização e para o próprio detentor do conhecimento. O H representa a habilidade, a capacidade e a técnica de como fazer alguma coisa de valor a partir de um conhecimento prévio, o *Know-how*. A letra A, por sua vez, representa a atitude. Assim, aquele que possui conhecimento e habilidade, precisa de determinação e a vontade de fazer as coisas acontecerem.

Contribuindo com o tema, Leme (2005, p. 17) se refere ao CHA como os pilares das

competências, e os descreve da seguinte maneira:

O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Pensar na competência a partir do CHA permite enxergar o colaborador de forma abrangente e completa, possibilitando à organização o planejamento de atividades que permitam ao sujeito um aprimoramento de si mesmo, mas ao mesmo tempo, adequado às exigências de uma organização dinâmica e competitiva.

3.4.7.2 A Gestão por Competência

Atualmente, diante da grande competitividade e das inovações tecnológicas que movimentam a economia global, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, precisam agir com racionalidade e estratégia na gestão de seus recursos. Dentro do escopo desta pesquisa, ressalta-se o enfoque às ações voltadas ao desenvolvimento dos indivíduos, desde a criação do cargo até o desenvolvimento de competências necessárias para a execução de suas atividades, sejam elas técnicas (conhecimento e habilidade), necessárias para cada função, bem como comportamentais (atitude), imprescindíveis para o envolvimento do indivíduo com seus pares e também com os objetivos da empresa.

Nesta seara, surge a Gestão por Competência, fomentada pelo planejamento estratégico e pela visão de futuro, permeada pela responsabilidade de mapear, mensurar e gerenciar as competências necessárias aos indivíduos de uma organização, dando-lhes fôlego para sobreviver à acirrada competição do mercado.

Para Santos (2001, p.26), seu surgimento se deu através dos estudos de David C. McClelland (1973), que pretendia desenvolver processos de recrutamento baseados em competências, indo além dos tradicionais testes de inteligência, e ganhou destaque após a publicação do livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman (2012), desenvolvendo um estudo sobre as várias faces da competência demonstrando como transformá-la em capacidade profissional, em 1997.

Assim, nesse modelo de gestão, o objetivo é resultar no aumento da “integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e seu desenvolvimento”. Neste modelo de gestão, existe uma relação de causa e efeito, na qual, de acordo com Leme (2005, p.26), a organização gerenciará o processo de desenvolvimento de seus colaboradores, que por sua vez, após elevarem suas competências, alcançarão os resultados da organização, estabelecendo uma relação de contribuição mútua.

3.4.7.3 A Avaliação por Competência

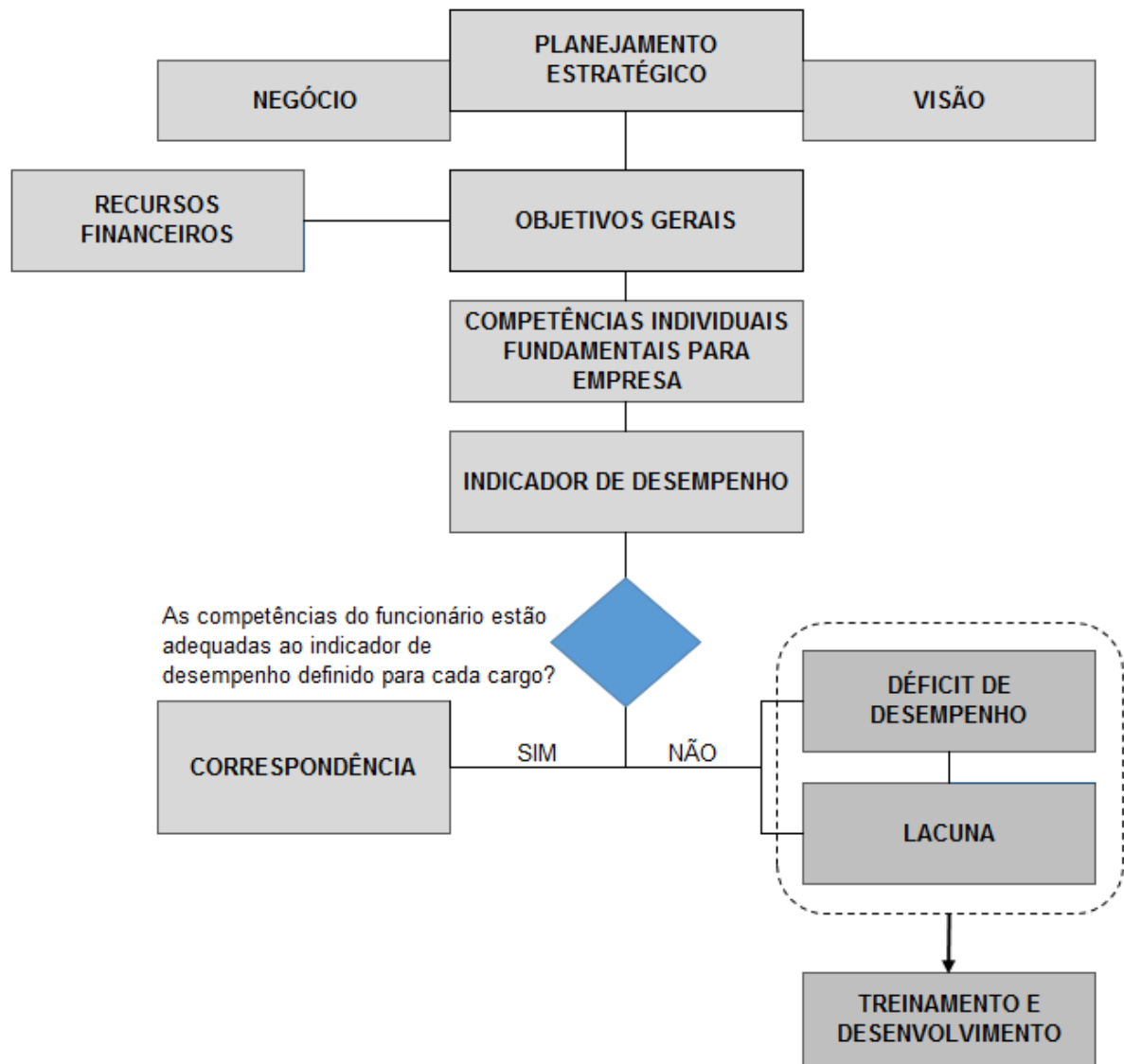
A avaliação por competência é um instrumento utilizado para mapear e mensurar as habilidades dos funcionários. Sinteticamente, a dimensão técnica está atrelada ao cargo, se preocupa com as habilitações/formações e com conhecimento teórico e prático necessários ao desenvolvimento das atividades laborais. A comportamental, por sua vez, tem seu escopo pautado no relacionamento interpessoal, com foco no indivíduo e em sua capacidade de se relacionar com o outro, bem como medir seu nível de comprometimento com a equipe e com os objetivos da instituição.

Para Pontes (2014, 151), o modelo de avaliação de desempenho por competência

[...] pode mensurar, tanto as competências técnicas, quanto as comportamentais, sendo mais comum sua aplicação para avaliar as competências comportamentais. A avaliação procura verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecer planos de ação para desenvolvimento das mesmas.

Esse processo de avaliação, de acordo com Pires e outros (2005), tem seu início no plano estratégico da organização, com o delineamento do negócio, da perspectiva para o futuro e dos objetivos gerais da empresa. Em seguida é realizado um diagnóstico das competências fundamentais para a empresa e o estabelecimento dos indicadores de desempenho. A partir daí será possível identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias ao cumprimento dos objetivos da instituição e as disponíveis internamente nos sujeitos, conforme representado graficamente pela Figura 1 – Processo de Avaliação de Desempenho.

Figura 1 – Processo de Avaliação de Desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse modelo de AD não é unilateral, ou seja, é construído de forma participativa, envolve gestores e funcionários desde a etapa de mapeamento até o momento dos feedbacks, facilitando a comunicação entre os pares, em sintonia com Bergamini (1993, p. 13), ao afirmar que a avaliação de desempenho deixa de ser

[...] o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Esse modelo de AD é visto por Rabaglio (2004, p. 16) com um facilitador do processo de melhoria contínua. Para essa autora,

A avaliação com foco em competências é a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e ao desempenho esperado para que possa fazer um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, em busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa do cargo.

3.5 INSTRUMENTOS DA AD

Para Lucena (1992, p.35), o processo de avaliação é uma prática que acompanha o homem desde o seu surgimento. Para a autora, todos os erros e acertos, derrotas e vitórias, o avanço e o retrocesso, a paz e a guerra “[...] são consequências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários do processo avaliativo”. Nesse sentido, dois pontos se destacam: os problemas na construção do instrumento de AD e as questões relacionadas à validade e fidedignidade.

3.5.1 Problemas na Construção dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Percebe-se que o processo avaliativo pode trazer em seu bojo aspectos de conflitos e sofrimentos, tanto na esfera pessoal quanto na profissional, do qual não se pode prescindir por ser importante para o desenvolvimento do indivíduo. Nessa perspectiva, apresentam-se de forma pontual e objetiva, a partir de Lucena (1992) e Dessler (2003), os principais problemas e equívocos relacionados à aplicação do processo de AD.

Na visão de Lucena (1992), os principais entraves enfrentados no processo de avaliação de desempenho são: o ‘dia nacional da avaliação de desempenho’; definição inadequada dos objetivos; não comprometimento da alta administração; despreparo gerencial para administrar pessoas; retorno dos resultados da AD; e desempenho e mérito, descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Os Equívocos na Avaliação de Desempenho

EQUÍVOCO	DEFINIÇÃO
O “dia nacional da avaliação de desempenho”	Período que o avaliador dedica para preencher o formulário de AD de cada colaborador. Quando essa atividade se realiza num único momento, “será processada no vazio”, sem o estabelecimento de parâmetros que comparem o desempenho realizado com o esperado. O avaliador emite um parecer baseado em suas percepções pessoais, dando margem para preconceitos e estereótipos.
Definição inadequada dos objetivos	Quando a definição dos objetivos contempla questões de ajuste de comportamento e promoção por mérito. Neste caso, primeiro se escolhe o método e depois os objetivos, indicando que o foco está no procedimento e não no alcance do desenvolvimento individual.
Não comprometimento da alta administração	A Alta Administração só está interessada no tema da AD quando pensa em aumento de qualidade e de produtividade, porém, não está disposta a investir em desenvolvimento de pessoas. Não dá a devida importância para a sua força de trabalho, considerando-as “como acessórios ou mal necessário”.
Despreparo gerencial para administrar pessoas	Por mais adequado que seja o processo de AD, o gerente deve entender a ferramenta e principalmente a sua filosofia. Não se trata de simplesmente preencher formulários, mas de adotar uma postura gerencial adequada ao processo.
Retorno dos resultados da AD.	Conceitualmente, o que se espera do processo de AD é o desenvolvimento do indivíduo, entretanto, como será possível o seu desenvolvimento sem que ele tenha acesso ao resultado de sua avaliação? Essa é a crítica apresentada aqui. Via de regra, após a contagem dos pontos para aplicação da política de mérito, nada é feito para promover o desenvolvimento dos colaboradores.
Desempenho e mérito	Utilização da AD como ferramenta dos Planos de Cargos e Salários, mantendo as faixas e a estrutura piramidal da visão econômica do trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de Lucena (1992).

Em sua contribuição a respeito do assunto, Dessler (2003) apontou em seus estudos os problemas identificados como recorrentes no processo de avaliação de desempenho, tais quais: padrões obscuros; efeito halo; erro de tendência central; brandura ou rigor; e parcialidade, resumidos no Quadro 4.

Quadro 4 - Problemas Comuns na Avaliação

(Continua)

PROBLEMA	DEFINIÇÃO
Padrões obscuros	Os formulários apresentam escalas abertas à interpretação, ou seja, seus resultados apresentarão resultados injustos, pois o que é bom para uns pode não ser bom para outros.

(Continuação)

PROBLEMA	DEFINIÇÃO
Efeito halo	Acontece quando uma característica pessoal ou profissional do colaborador influencia toda a sua avaliação.
Erro de tendência central	O avaliador evitará dar notas muito altas ou muito baixas, optando pelas notas medianas, comprometendo o resultado da avaliação.
Brandura ou rigor	Quando o avaliador entende que todos os colaboradores apresentam desempenho extremo, ou seja, muito bom ou muito ruim. Esse comportamento coloca em cheque a validade da AD.
Parcialidade	Ocorre quando os resultados da avaliação são influenciados e distorcidos por questões relacionadas a idade, raça, religião ou sexo.

Fonte: Elaborado a partir de Dessler (2003).

3.5.2 Validade e Fidedignidade da AD

Os processos de avaliação de desempenho, em sua maioria, apresentam formulários específicos para a mensuração do desempenho dos colaboradores. Dentro de uma política comprometida com o desenvolvimento humano e profissional, esses formulários devem ser construídos de forma responsável, respeitando os critérios de validade e fidedignidade.

Segundo Gil (2008, p. 82), o conceito de validade é apresentado como “[...] a capacidade de uma medida para produzir os efeitos esperados. Assim, uma medida é considerada válida quando mede realmente o que se pretende medir”. No caso, o que se questiona é se os instrumentos de AD disponíveis no mercado foram testados em termos de sua validade, ou seja: medem realmente o desempenho?

No que tange a fidedignidade, de acordo com Gil (2008, p.82), essa característica é de grande relevância por representar a estabilidade de uma medida. Ou seja, o resultado apresentado não sofre modificações, ainda que as medições aconteçam em momentos diferentes. Para o autor, “[...] para fins de pesquisa considera-se que uma escala é fidedigna quando aplicada à mesma amostra produz consistentemente os mesmos resultados [...]”.

Dessa forma, ao se aplicar o mesmo instrumento de AD em diferentes momentos, os resultados não se alteram. No caso, o teste de fidedignidade deve ser aplicado em intervalo de tempo curto, uma vez que o ambiente organizacional é mutável,

podendo apresentar peculiaridades que afetam o comportamento e desempenho dos trabalhadores.

3.6 IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desafio de implantar um processo de AD deve ser encarado com perseverança e determinação, na medida em que, segundo Bergamini e Beraldo (1988, p.13), trata-se mais de “[...] uma questão de atitude que de técnica”. Para que haja êxito nesse programa, será necessário um esforço combinado entre a alta administração, a área de recursos humanos e os colaboradores, cada um comprometido com o seu papel, definindo e respeitando a estratégia de implementação do processo de AD.

Lucena (1992) definiu esse processo em três fases e sete etapas, conforme descrito no Quadro 5 e ilustrado pela Figura 2.

Quadro 5 - Fases de Implantação da AD

(Continua)

FASES DE IMPLANTAÇÃO	ETAPAS
<p>1) CONHECIMENTO – Esta fase é composta por três etapas: sensibilização, conscientização e entendimento. É uma fase crítica, que necessita de um bom trabalho de comunicação, troca de informações e saneamento de dúvidas. As reações percebidas nessa fase funcionam como um termômetro que mede a aceitação da ideia.</p>	<p>a) Sensibilização – É o momento no qual são realizados os primeiros contatos sobre o processo de AD. Também são apresentadas as primeiras sugestões de atividades a ser desenvolvidas: comunicados, objetivos, significado e resultados esperados; promoção de debates sobre o tema.</p>
	<p>b) Conscientização – É o ponto em que se informará aos envolvidos no processo avaliativo que a AD realmente acontecerá e ocasionará mudanças em suas rotinas laborais; elevar o conhecimento sobre o tema, bem como orientar sobre as responsabilidades do programa.</p>
	<p>c) Entendimento – Neste passo, após o conhecimento do tema, será feito o julgamento do assunto, ou seja, se os envolvidos no processo, a partir de suas referências, são favoráveis ou não.</p>
<p>2) IMPLEMENTAÇÃO – Está é a fase de transição entre a teoria e a prática, do objetivo para o resultado. É composta por duas etapas: Implantação e aceitação. Representa um passo decisivo para alcançar o comprometimento com o processo.</p>	<p>d) Implantação – É a etapa em que se inicia a aplicação do instrumento de AD, a partir do ajuste do desempenho esperado; haverá feedbacks periódicos até avaliação final. Será crucial a assessoria do RH neste momento.</p>
	<p>e) Aceitação – Esse estágio refletirá o sucesso ou não da etapa anterior. Ele legitima o processo para cada indivíduo, interiormente. É nela que se estabelece o comprometimento com o processo.</p>

(Continuação)

FASES DE IMPLANTAÇÃO	ETAPAS
3) COMPROMETIMENTO – Nesta fase acredita-se que as práticas bem sucedidas e os bons resultados atingidos consolidem o comprometimento com o a AD. Ela está dividida em duas etapas: institucionalização e interiorização.	f) Institucionalização – É a parte do processo em que as pessoas incorporam os valores novos, ajustam seus comportamentos, assumindo a nova postura de forma natural. Dificilmente, haverá um retrocesso a partir daqui, a não ser que algo excepcional ocorra.
	g) Interiorização – É o momento no qual a maioria dos envolvidos no processo está grandemente comprometida com o processo de AD, que, apesar de atender todas as expectativas, pessoais, profissionais e corporativas, mantém o foco na manutenção, atualização e aperfeiçoamento. Para atingir esse nível de comprometimento com o processo de desenvolvimento, são necessários de 3 a 5 anos.

Fonte: Elaborado a partir de Lucena (1992).

Figura 2 - Etapas de Implementação da AD



Fonte: Elaborado a partir de Lucena (1992).

Assim, segundo Guimarães e outros (1999, p. 85), o processo de AD transcende uma metodologia de administração e desenvolvimento de recursos humanos, ela é a resposta de “[...] relações sociais específicas, incorpora não apenas aspectos administrativos (o que, quem, quando, para que e como avaliar) e econômicos, mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho”.

3.7 ASPECTOS LEGAIS DE UMA AD NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho na esfera pública está prevista na Constituição Federal de 1988. Trata-se de um tema recente, tendo destaque no serviço público brasileiro com as alterações apresentadas pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

Seu surgimento foi motivado pela necessidade de adequar o funcionalismo público às novas dinâmicas administrativas, surgidas a partir da revisão do texto constitucional, principalmente no que diz respeito à introdução do princípio da Eficiência que, conforme Di Pietro (2005, p. 84),

[...] apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Em sua nova redação, a Carta Magna determina a utilização da avaliação de desempenho de duas maneiras, a saber: a) instrumento periódico de avaliação, e b) avaliação especial de desempenho. No primeiro caso, trata-se de uma ferramenta regular, aplicada periodicamente, com a finalidade de mensurar e avaliar o servidor durante toda a sua carreira. O segundo, por sua vez, ocorre somente durante o estágio probatório do servidor, com a finalidade de indicar se este atende ou não aos requisitos para se tornar estável no cargo ocupado.

De forma expressa, o novo texto legal diz:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. § 1º O servidor público estável só perderá o cargo: [...] III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. [...] § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

Com isso, há evidências de que a AD assume uma natureza punitiva e controladora em detrimento à sua capacidade de desenvolvimento. Todavia, ainda impulsionados pelo princípio da eficiência que move, ou deveria, a máquina pública, é mister para qualquer organização planejar e facilitar o desenvolvimento de seus funcionários.

Pensando nisso, o legislador também alterou o artigo 39 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, § 2º, destacando a responsabilidade do Estado em fomentar o desenvolvimento de seu quadro de pessoal. Nessa concepção,

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Ainda faz parte do arcabouço legal que sustenta as avaliações de desempenho no serviço público a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que “Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”, especificamente em seu artigo 20, que regulamenta a AD especial, conforme apresentada acima.

Percebe-se, a partir dos dispositivos apontados, a tentativa do legislador em promover um serviço público de qualidade, sem ‘cabides de emprego’, lutando contra o estigma de trabalhadores ineficientes e ociosos, proporcionado aos servidores comprometidos com seus empregos a possibilidade de desenvolvimento pessoal.

3.8 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a finalidade de corroborar com o construto teórico apresentado até esse momento, realizou-se um levantamento sobre a temática abordada neste trabalho, a avaliação de desempenho no setor público, na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através do portal de periódicos, disponível em seu sítio eletrônico⁵, durante o mês de julho de 2017.

Na execução desta etapa do trabalho, foi necessário definir parâmetros para filtrar a pesquisa e conduzi-la à direção do objeto de estudo, verificando e identificando a existência de artigos acadêmicos necessários ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa foi realizada com três descritores básicos, ‘avaliação de desempenho’,

⁵ <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

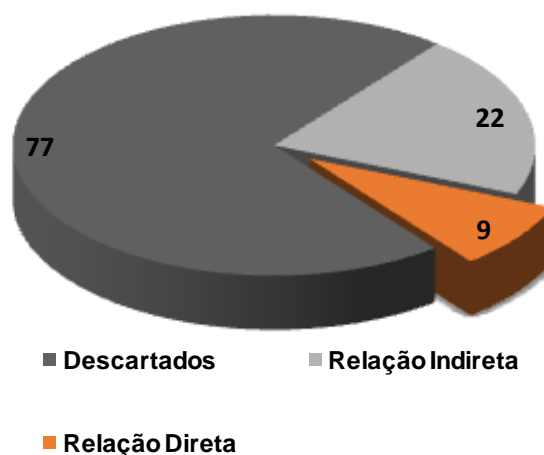
‘setor público’ e ‘servidor’, sempre de forma combinada, contendo obrigatoriamente o primeiro termo associado a um dos outros dois.

O marco temporal utilizado se constitui pelos últimos cinco anos, considerando tal período como suficiente para perceber o avanço em relação ao tema. Destaca-se ainda que, dentre os materiais pesquisados, buscou-se apenas artigos, dentre os quais foram selecionados apenas os revisados por pares, entendendo a importância de um corpo editorial comprometido com a ciência. A pesquisa foi utilizada apenas com os descritores na língua vernácula, entretanto, não houve exclusão de nenhum resultado alcançado, mesmo contemplando os idiomas inglês e espanhol, presentes no filtro buscador.

Logo, seguindo os passos apresentados, obteve-se o retorno de 108 artigos, considerando que 62 desses resultados foram da combinação entre os descritores ‘avaliação de desempenho’ e ‘setor público’, e os outros 46 o resultado de ‘avaliação de desempenho’ e ‘servidor’.

Após o retorno dos 108 artigos, procedeu-se uma análise preliminar dos resultados obtidos, identificando os trabalhos que apresentavam relação com o tema deste estudo, constatando-se apenas 22 ocorrências. Em seguida, examinou-se, a partir do título e do resumo, os que apresentavam correlação com o tema proposto e alcançando, assim, que nove trabalhos relacionados ao objeto de estudo, e foram selecionados para leitura e análise, conforme Gráfico 1, Seleção de Dados.

Gráfico 1 – Seleção dos Dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

As nove publicações foram encontradas em diversas revistas, todas classificadas com Qualis CAPES que variam de A2 a B2. O Quadro 6 demonstra o resumo desta etapa da pesquisa, com a representação da evolução dos resultados alcançados.

Quadro 6 – Artigos relacionados diretamente com o tema

QUALIS	REVISTA	ARTIGO
A2	Caderno EBAPE.BR	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública
	RAC	Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais
	RAP	A Avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública
		Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais
		Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública
B1	RAM	O Processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório
	REGE - Revista de Gestão	Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional
B2	Revista de ADM. FACES	Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho
	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	Evidenciação do tema avaliação de desempenho no setor público em periódicos internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo do material selecionado, foi possível perceber que o tema desta pesquisa, apesar de sua relevância para o indivíduo e para as organizações, não possui uma grande difusão na base de dados disponível no portal de periódicos da CAPES. Contudo, a partir dos trabalhos separados, identificou-se algumas contribuições e aplicações da AD no setor público, ainda que não tenha se verificado a ocorrência de nenhum trabalho que apresentasse inovações teóricas a respeito do tema.

Dentre os trabalhos selecionados, evidencia-se a incidência de três artigos com uma revisão bibliográfica a respeito do tema, inclusive um publicado em inglês.

No trabalho de Reynald e Todescat (2016), houve uma preocupação por partes das autoras em apresentar conceitos gerais da avaliação de desempenho e sua

abordagem no setor público. Ao desenvolverem a pesquisa, utilizaram a base de dados *Web of Science* (WOS), *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), com descritores em inglês e seus equivalentes em português, obtendo um resultado de 26 artigos internacionais e 15 nacionais, no período compreendido entre 1979 até 2015.

Elas destacam o crescimento do interesse pelo tema da AD no serviço público a partir de 2012, quando houve uma elevação no número de publicações. Esse trabalho também identificou os autores e os periódicos que mais publicaram, assim como os que foram mais citados. Dentre os resultados apresentados, destacam-se a existência de uma lacuna entre a produção científica nacional e a internacional e a falta de um conceito geral sobre a AD no serviço público.

Os estudos de Akim e Mergulhão (2014) e de Ensslin e outros (2015) apresentam uma abordagem quantitativa, analisando os números relativos às publicações nacionais e internacionais a respeito do tema deste estudo. Em ambos os trabalhos, se encontram listas, resultados de pesquisas nas bases de dados da SCIELO, WOS e SCOPUS, com dados de autores e revistas, nacionais e internacionais, que mais publicaram nessa área, tal como os que mais foram citados. Esses trabalhos foram desenvolvidos com o apoio de programas estatísticos que embasaram toda a análise bibliométrica.

Ao se comprar os artigos anteriormente descritos, observa-se que os três se configuram como meta-análise, sendo que somente o primeiro apresentou, além dos quantitativos, a preocupação com conceitos relativos ao tema.

Os outros seis artigos apresentaram modelos de avaliação de desempenho e sua aplicação em órgãos da esfera pública. O artigo de Tasca, Ensslin e Ensslin (2011) realiza um estudo de caso sobre a construção de um modelo de AD desenvolvido especificamente para avaliar os policiais militares instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD) do governo de Minas Gerais, trata-se de modelo multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C), desenvolvido pelo departamento de engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este modelo se divide em três fases: a de estruturação, a de avaliação e a de recomendação. Inicialmente, foram identificados os participantes da avaliação e, por

meio de entrevistas semiestruturadas e *brainstorming*, definidos os elementos primários da avaliação, juntamente com a definição do desempenho esperado e o mínimo aceitável e também a definição dos descritores e suas escalas ordinais.

Na fase de avaliação, há uma transformação da escala ordinal para a cardinal e, em seguida, os resultados são processados pelo software *Macbeth-Scores*, permitindo a verificação da perda de desempenho e da necessidade de medidas compensatórias. Na última fase, a de recomendação, após a validação dos dados obtidos, obtida através de um novo processamento dos dados em outro software, o *Hiview*, inicia-se a proposição de ações que possam aprimorar as ações dos policiais. Os autores concluíram que, apesar das limitações, o modelo foi eficaz em demonstrar as necessidades de capacitação, bem como apontar os itens de destaque.

Os quatro trabalhos a seguir descritos, de Marques, Borges e Reis (2015), Marra, Fonseca e Marques (2014), Marques e outros (2014) e Marques, Borges e Almada (2016) foram desenvolvidos a partir da reforma administrativa promovida pelo governo de Minas Gerais em 2003, conhecida como Choque de Gestão.

Os autores destacam a necessidade das inovações gerenciais no setor público, ao proporem três mudanças principais, que impactaram diretamente os servidores: a avaliação de desempenho individual (ADI); a reestruturação das carreiras; e o realinhamento de competências. No que tange a ADI, os autores descreveram que esta metodologia prevê a criação de uma comissão formada pela chefia imediata do servidor, colegas de trabalho e funcionários da unidade de recursos humanos para realização de avaliação anual.

Os critérios avaliados estão elencados em uma lista de 11 itens, contemplando qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos, racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe.

Após o processamento das informações, a comissão registra o conceito obtido e, assim os que obtiverem resultados satisfatórios, serão promovidos. Em caso contrário, após uma sucessão de resultados negativos, o servidor poderá ser demitido. Na prática, para os autores citados, o advento da ADI não apresentou

mudanças e o modelo é considerado ineficaz por não apresentar resultados compatíveis com a realidade.

Como se pode ver, a partir do sumário descritivo desses cinco artigos, é possível perceber que o foco foi diferente entre os dois de natureza bibliométrica e os demais, concentrados no choque de gestão do governo de Minas Gerais. Esses últimos quatro trabalhos se limitam a analisar essa reforma. Em todos os casos, não houve contribuições relacionadas à avaliação por competências.

Por fim, o trabalho de Pinto e Behr (2015) investiga a avaliação de desempenho da UFES a partir dos técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas. O estudo apresenta uma breve conceituação e histórico a respeito do modelo gerencial adotado na esfera pública brasileira e destaca avaliação de desempenho como um instrumento controlador e punitivo para os funcionários de uma organização.

Nesse artigo, também são apresentados os instrumentos legais que dão suporte à AD, tais como a Constituição Federal de 1988, as Leis nº 8.112/1990, 11.091/2005, 11.784/2008 e os Decretos nº 5.707/2006 e 5.825/2006. Os autores descrevem a metodologia do sistema avaliativo realizado na UFES, pela qual servidores e chefias preenchem anualmente os relatórios de avaliação pré-definidos pela Resolução nº 30/2010, disponíveis no sítio eletrônico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Após o processamento dos resultados, o servidor que obtiver a média igual ou superior a três poderá progredir na carreira.

Outro ponto relevante apontado pelos autores, ao entrevistarem os TAEs, foi o descrédito implícito no atual programa de avaliação de desenvolvimento da UFES e o sentimento de insatisfação com a política de valorização dos servidores. Contudo, apesar do descontentamento presente nos depoimentos, os TAEs reconhecem que esse instrumento é importante para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Além dos aspectos já apresentados, os autores apontam alguns pontos críticos, tais como a subjetividade da avaliação, a subutilização da AD, servindo apenas para promoção na carreira, constrangimento ao se avaliar o subordinado e a chefia, dado os quadros reduzidos de funcionários por unidades e a falta de retorno sobre os resultados obtidos.

Assim, a partir desses trabalhos, percebe-se que o tema deste estudo não ocupa uma posição de destaque no meio científico, e, apesar do crescimento recente do interesse pelo estudo da AD tanto em periódicos nacionais como internacionais, a matéria ainda carece de mais atenção por parte dos cientistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAES NA UFES

O histórico do processo de avaliação de desempenho na UFES não possui etapas bem definidas e documentadas. É grande a dificuldade em se obter dados que contenham registros da caminhada até a implementação do processo de avaliação vigente. Mesmo nos sites da instituição, não foi localizado nenhum tipo de informação ou documento que pudesse ser utilizado como fonte bibliográfica para esta etapa da pesquisa.

Na busca por respostas acerca do tema, por meio do levantamento junto aos trabalhos desenvolvidos nos cursos de Especialização em Administração Pública e Mestrado em Gestão Pública, ambos oferecidos pelo CCJE/UFES, foram localizados os trabalhos de Rodrigues (2009) e Gobbi (2009), com relação direta com o tema deste estudo, e o trabalho de Cunha (2013) que, apesar de contribuir com a compreensão da temática da capacitação na esfera do serviço público, não está em consonância com o recorte desta pesquisa.

Rodrigues (2009) e Gobbi (2009), em razão da ausência de documentos que contassem por si só a história da AD na universidade, realizaram entrevistas com servidores buscando informações a respeito dos procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho. Nesses relatos, as pesquisadoras identificaram a ausência de instrumentos de AD padronizados, realização de progressões funcionais automáticas, unilaterais e sem conhecimento do processo avaliativo por parte dos envolvidos.

O que se infere a partir da falta de documentação referente à história da AD é que nem todos os servidores conhecem o que aconteceu antes do PAD vigente, conforme relatou E₁ “[...] eu desconheço a história do processo de avaliação anterior à Resolução de 2010”.

Pelo relato de E₂, observa-se que a AD não estava configurada de modo formal, tendo em vista que o entrevistado só passou pela avaliação do estágio probatório, uma vez que “não tinha uma avaliação de desempenho anteriormente, que eu me

lembre, não. Tanto que a progressão por mérito era concedida basicamente por tempo”.

Apesar dos relatos anteriores, E₃ e E₄ afirmam a existência de um instrumento, ainda que incipiente, que era preenchido pelas chefias, constituído por uma única folha com cerca de dez itens, considerando questões relacionadas à assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade, dentre outros. Portanto, antes do PPCTAE, existia apenas um formulário simplificado, preenchido pela chefia imediata com a ciência do servidor. Infelizmente, não existem cópias desse instrumento de avaliação.

O momento que marcou o processo de avaliação de desempenho na UFES se deu com a criação da Lei nº 11.091/2005 e dos decretos que dela se desdobraram. Quando houve a definição da carreira dos servidores TAEs, a AD tornou-se obrigatória, vinculando o processo de progressão funcional à realização da avaliação. De acordo com E₂ “[...] essa avaliação de desempenho como a gente conhece hoje passou a existir com o PCCTAE, que foi criado em 2005, mas a partir dele seria necessário criar uma regulamentação que só saiu em 2006”. O entrevistado informou ainda que a

[...] a universidade optou por fazer uma equipe de trabalho, com uma coordenação, desenvolvido e executado em 2007, mas não foi um processo continuado, ano a ano. Foi o primeiro evento em 2007 que posteriormente foi prorrogada a validade dele para executar mais um período de progressões.

De acordo com E₃ e E₄, foi necessário criar um processo de transição, a fim de garantir as exigências da nova lei, definindo o plano de carreira dos TAEs. Segundo E₁, após essa fase houve um processo crescente, sequencial, no qual o PAD/UFES foi construído gradativamente. Essa informação foi complementada por E₄, que disse ter sido necessário implementar

[...] de forma urgente, um instrumento de avaliação que, no caso, foi pensado como uma transição em função das resistências dos representantes da CIS e do SINTUFES. Assim, foi realizada uma ‘avaliação diagnóstica’, por meio do qual se fez um levantamento geral sobre a situação dos servidores, incluindo aspectos sociodemográficos, que serviu de base para decisões na área de gestão de pessoas e para as avaliações futuras.

Nesse sentido, E₂ relatou que

O Papel do SINTUFES sempre foi externo as ações vinculadas aos trabalhadores que ele representa, ele sempre teve o papel de acompanhar e opinar, mas eu não me lembro de uma participação sistemática, regulamentada, mas atuava como representante sindical em busca do bom tratamento para os técnicos.

Colaborando com o tema, segundo o que foi dito por E₃,

Eles tiveram uma participação política, preocupados em garantir a progressão. Eles não queriam que acontecesse a AD. Eles tiveram que ser convencidos sobre a importância dessa ferramenta, e de que se não houvesse a AD os TAEs seriam prejudicados.

A partir dos relatos de E₄, conforme previsto no projeto citado anteriormente, a primeira etapa da AD foi realizada em 2007, denominada Avaliação de Desempenho de Transição, com caráter pedagógico e diagnóstico. Nessa fase, o modelo anterior, ou a falta dele, seria substituído pela utilização de uma metodologia idêntica para todos os servidores da UFES, com formulários específicos, capazes de fornecer dados para o desenvolvimento das políticas de desenvolvimento funcional e institucional. Esse processo foi realizado somente no ano de 2007, abrindo caminho para a Avaliação de Desempenho, em 2008.

Dessa forma, em termos históricos, constata-se a existência de uma fase intermediária entre os anos 2007 e 2010, entre a situação retro mencionada e o início de um processo que, desde o seu nascimento, pretendia sistematizar a AD e moldá-la à legislação vigente. Assim, por decorrência da lei supramencionada, os gestores da Universidade deram início ao Projeto de Avaliação de Desempenho 2007 – 2008, desenvolvido pela Assessoria de Projetos Especiais para Avaliação de Desempenho da UFES, em maio de 2007, com a previsão de realização em duas etapas, a saber: Avaliação de Desempenho de Transição - 2007; e Avaliação de Desempenho – 2008, que foi regulamentado pela Resolução nº 05, de 9 de março de 2006, do Conselho Universitário da UFES.

Os instrumentos foram concebidos para avaliar, inicialmente, no primeiro ano, o desempenho individual dos servidores e no ano seguinte, 2008, seria adicionado um instrumento para avaliar as condições de trabalho em relação ao cumprimento de suas metas. Nesse momento, conforme o projeto que antecedeu a implantação da resolução, as metas de cada servidor, tais como número de alunos atendidos na

biblioteca ou a quantidade de processos administrativos finalizados, seja qual for a métrica utilizada, deveriam ser conhecidas pelos envolvidos no processo.

Entretanto, como o Planejamento Estratégico da UFES ainda estava em fase de implantação em nível gerencial, a validade dos dados apurados foi comprometida, transformando processo de AD em uma ferramenta formal, que se demonstrou inadequada à promoção de políticas gerenciais voltadas ao crescimento da UFES. Isso foi confirmado pelo entrevistado E₃,

Deveria ter sido implantada a Gestão por Competências, teria que ter se definido o planejamento, mas nós não tínhamos ainda o PDI pronto, para fazer a repactuação (definição das metas). Ficou só no teórico, a gente não teve direcionamento para fazer isso.

Nas palavras de E₁, reforçando o que foi dito acima, o processo de AD “[...] precisa colocar as metas *pra* gente atingir e a gente fazer a AD ser como ela deveria ser efetivamente”. Mais uma vez, contribuindo com esta discussão, E₃ destacou que o processo de AD da UFES é falho “não por falta de recurso, é por falta de métrica (metas). É porque não existe a definição do que cada um faz, não há a definição de fato”.

Com o advento da Resolução nº 22, de 30 de julho de 2009, do Conselho Universitário da UFES, que estabeleceu o “Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIC/PCCTAE) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)” ratificou-se, teoricamente, a importância da AD na universidade e, pelo seu texto, o foco dessa ferramenta não se limitaria exclusivamente à progressão da carreira, mas, além disso, conforme o artigo 10 desse dispositivo, a avaliação de desempenho deveria “promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de Gestão de Pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade”.

Com a descrição dos eventos ocorridos, destaca-se a consolidação da sistemática da AD na UFES. Dessa experiência, pensando na construção de um modelo mais eficiente, foi possível a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho da UFES, a partir de 2010, com a vigência da Resolução nº 30/2010, do Conselho Universitário, contemplando a autoavaliação, a avaliação da chefia, o diagnóstico

das condições de trabalho, a avaliação das equipes e a dos usuários (internos e externos) dos serviços prestados em toda universidade.

4.1.1 Dificuldades de Implementação da AD

A implementação de um programa de AD não é uma tarefa das mais simples. Ela exige um nível de comprometimento pessoal e profissional muito grande de todos os envolvidos no processo. Quando se fala de empresas privadas, sabe-se que, em razão da instabilidade do emprego, o trabalhador se vê obrigado a absorver as mudanças propostas, mesmo quando não são benéficas para a sua categoria. Entretanto, na realidade experimentada pelos TAEs da UFES, dentro de um quadro de servidores estáveis, essa tarefa se torna ainda mais árdua.

No início do processo, segundo relato de E₄, ainda na fase de construção dos modelos e ferramentas que seriam utilizadas para a realização da AD, foi necessário um esforço muito grande para convencer o representante do SINTUFES e da CIS que esse programa seria benéfico para os servidores.

O primeiro contato com os representantes revelou-se infrutífero, pois eles estavam muito resistentes com relação a um novo instrumento de avaliação diferente do que existia e, também, em relação a uma nova sistemática. A meu ver, havia a garantia de que todos teriam progressão, independente de seu comportamento. Mudar parecia significar para eles a perda dessa garantia.

[...]

Foi preciso um esforço muito grande no sentido de mostrar as vantagens da proposta. Isso só foi possível quando ficou claro para eles que se não houvesse mudança, e rápida, os servidores seriam prejudicados em termos da progressão, pois havia uma urgência em cumprir pelo menos uma avaliação dentro de um novo formato. O prazo estava se esgotando, era coisa de um mês.

Para E₂, ratificando a fala anterior, a principal dificuldade enfrentada para implementar o PAD/UFES repousa na cultura a respeito dessa ferramenta. Segundo o entrevistado, os servidores não compreendiam a necessidade de realização da AD naquele momento, sendo que, antes do PCCTAE, isso não era necessário.

Outra contribuição sobre essa temática foi dada por E₁, ao relatar que o DDP precisa “fazer todo um trabalho de convencimento e sensibilização para que se mude a cultura e fazer diferente na avaliação de desempenho”. Para o entrevistado, o

servidor precisa acreditar no processo, entendê-lo como meio para o seu crescimento profissional e pessoal.

Outro ponto destacado pelos entrevistados E₁, E₂ e E₄ está relacionado à falta de estrutura para o desenvolvimento de um processo que realmente apresente os resultados esperados de uma AD. Para eles, não há recursos necessários para o investimento em infraestrutura e em pessoal. Isto é, não há interesse por parte do governo em investir em programas de desenvolvimento de pessoas.

Outro relato que chamou atenção foi apontado por E₁, quando declarou que o programa de AD enfrenta dificuldades de ser operacionalizado junto aos TAEs, que exercem suas atividades dentro do Hospital Universitário, atualmente gerido pela EBSEH. No geral, as chefias desses funcionários não fazem parte do quadro de servidores da UFES, gerando conflitos de interpretações sobre quem realmente deve avaliar os TAEs. Esse questionamento já foi encaminhado à apreciação da CIS e aguarda a manifestação da mesma.

Para E₂, como o processo de AD não apresenta nenhum impacto sobre o orçamento da UFES, as ações de planejamento desenvolvidas na universidade não consideram, os resultados obtidos nos relatórios anuais do PAD/UFES. Para o entrevistado, “a visão ideal e correta seria considerar a AD dentro de uma avaliação institucional ampla”.

E₃, por fim, destaca em seu relato o fato de que, com o corporativismo, definição das políticas internas da instituição impede que a avaliação de desempenho atenda aos seus propósitos teóricos e legais.

4.1.2 A visão dos gestores sobre PAD/UFES.

A avaliação de desempenho da UFES, na visão de E₁ e E₂, precisa de ajustes e correções imediatas; a resolução precisa ser reformulada. Apesar disso, eles entendem que a AD vigente pode trazer transparência para o processo, desde que seja respondida com seriedade e com sinceridade, de modo que, a partir das interpretações dos dados reais, as políticas sejam desenvolvidas.

Para E₃, nos moldes pelos quais a AD é realizada, esse processo é inútil e não viabiliza nenhuma contribuição institucional.

Segundo E₄,

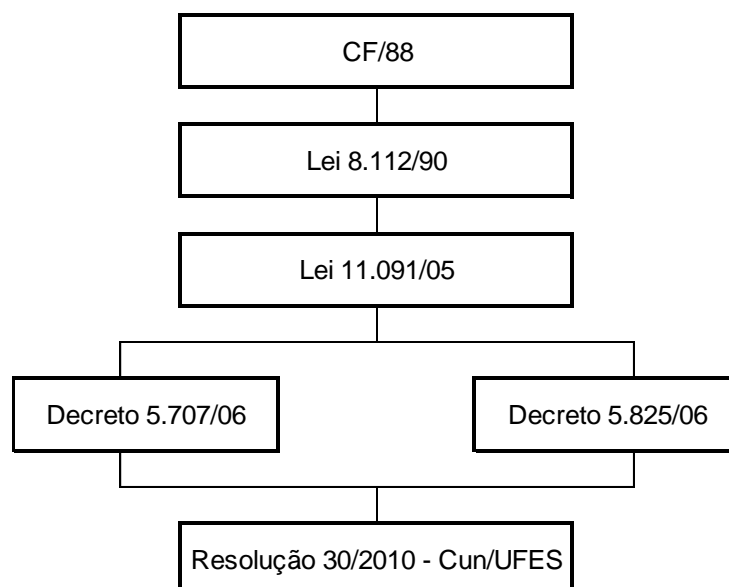
[...] enquanto não houver um planejamento estratégico com objetivos e metas institucionais, será muito difícil implementar uma avaliação de desempenho que seja efetiva. O que existe hoje ainda revela comportamentos tradicionais, nos quais a chefia não quer se envolver e os servidores ainda se mostram resistentes em estabelecer metas, pois isso implicaria em uma referência para sua avaliação, podendo comprometer sua progressão.

Portanto, ratifica-se a necessidade de reformulação não só no instrumento, como também nos procedimentos inerentes à avaliação de desempenho dos TAEs.

4.2 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAEs À LUZ DA LEGISLAÇÃO VIGENTE NA UFES

No serviço público, de modo geral, todas as ações estão previstas em lei e, no caso das avaliações de desempenho, não se fugiu à regra. Os principais dispositivos legais que tratam desse tema na UFES estão relacionados na Figura 3.

Figura 3 – Base Legal da AD.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de avaliação de desempenho para todos os servidores públicos federais está previsto na CF/88 (BRASIL, 1988), a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu artigo 41, inciso III, que trata da estabilidade dos ocupantes dos cargos efetivos. O legislador constituinte chamou a AD de “avaliação periódica de desempenho”, deixando expressa a ideia de continuidade, apesar de não tê-la descrito no dispositivo legal.

Ainda na esfera federal, foco deste estudo, a Lei nº 8.112/1990, ao regular a posse e o exercício dos servidores, apresenta a AD como uma ferramenta mensuradora da aptidão e capacidade do ocupante do cargo. Sua redação complementa a CF/88 (BRASIL, 1988) e apresenta cinco fatores que devem ser observados no processo:

- Assiduidade;
- Disciplina;
- Capacidade de iniciativa;
- Produtividade; e
- Responsabilidade.

A redação da lei sugere um processo disciplinador e regulatório, sem espaço para o desenvolvimento do indivíduo, uma vez que trata apenas de elementos operacionais de controle.

Um marco legal de grande relevância para o contexto deste trabalho é a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que “dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação [...]”. De forma objetiva, esse dispositivo normatiza, dentre outras coisas, as progressões da carreira dos TAEs, instituindo a avaliação de desempenho como uma diretriz a ser seguida pelos gestores.

O artigo 3º, inciso IX dessa lei determina que a AD deve ser um “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”. Em tese, com a criação desta lei, o processo de AD passaria a contribuir

com a instituição por meio do desenvolvimento de seus funcionários, com um formato para além de sua forma disciplinadora inicial.

Além do instrumento supracitado, é importante destacar o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, da Presidência da República, “que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990”. Tal dispositivo apresenta os conceitos de capacitação e gestão por competências, para a implementação de programas de AD na esfera pública, expressos no artigo 2º com a seguinte redação:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

Em se tratando especificamente da carreira do TAE, o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, da Presidência da República, “Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...]”, normatizando as diretrizes relacionadas ao desenvolvimento e promoção da carreira, previstos na Lei nº 11.091/2005. O decreto apresenta o conceito de avaliação de desempenho em seu artigo 3º, inciso VII, qual seja:

Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Nesse dispositivo, o legislador demonstrou sua preocupação com o desenvolvimento do servidor TAE e das IFEs, manifestando expressamente a relevância de um planejamento com indicadores quantitativos e qualitativos para o aperfeiçoamento dos envolvidos, zelando por um serviço público de qualidade. É possível inferir que a construção desse mecanismo foi pensada a partir do dinamismo presente em qualquer processo, estabelecendo um caminho a ser trilhado por todos os envolvidos, de forma constante e perseverante.

Compreendendo a relevância dos servidores para o funcionamento da instituição, especificamente os TAEs, é fundamental que a instituição considere, em seu bojo de atividades gerenciais, a promoção de políticas de qualificação e capacitação de pessoas, em consonância com seus objetivos e metas, conforme preconiza a legislação e os construtos teóricos sobre AD.

Assim, recentemente, diante da necessidade de cumprir com exigências legais, a universidade se viu obrigada a adequar e ajustar seus formulários e processos para que cumprir a determinação dos dispositivos legais em questão. Com isso, a UFES deu início ao Programa de Avaliação de Desempenho – PAD/UFES, instituído por meio da Resolução nº 30, de 12 de agosto de 2010, do Conselho Universitário (CUn), vigente até o momento de conclusão deste trabalho, no qual estão estabelecidas as diretrizes que conduzem o processo de AD dos servidores TAEs.

4.3 O PAD/UFES E SUAS IMPLICAÇÕES PARA OS TAEs

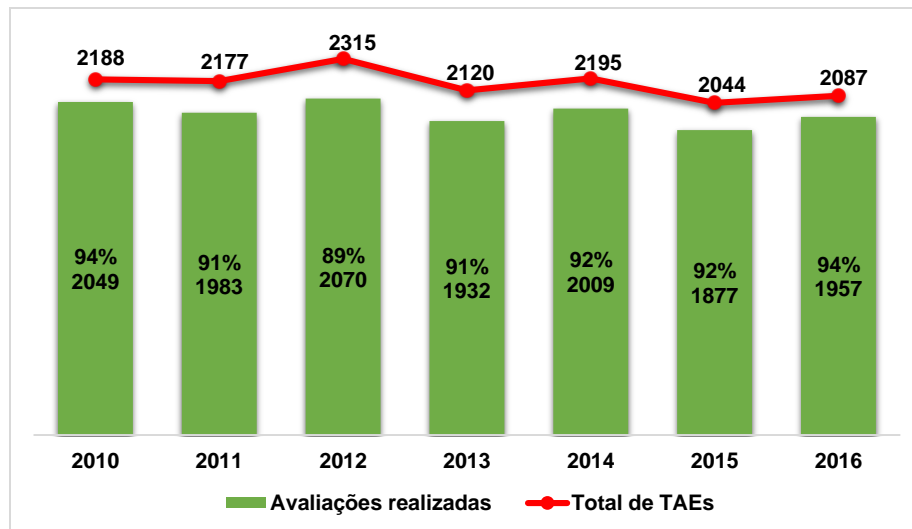
Conforme a seção I, das disposições iniciais da Resolução nº 30/2010, do CUn, o programa de avaliação de desempenho da UFES consiste em

[...] um processo pedagógico, coletivo e participativo que implementa o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, compondo, com os demais processos gerenciais, instrumento de gestão de pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da Instituição.

Por meio dele, pretende-se avaliar, de forma integral, as ações da instituição, das equipes de trabalho, as condições de trabalho, as ações do indivíduo e a avaliação dos usuários dos serviços prestados. Sua metodologia contempla a participação obrigatória dos TAEs e de docentes com função gerencial, por meio de plataforma eletrônica, disponível no sítio eletrônico do DDP.

Através do levantamento de documentos e relatórios obtidos junto ao DDP, foi possível mensurar a expressiva participação dos servidores TAEs que atenderam ao chamado do DDP e realizaram o PAD/UFES, conforme se verifica no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Histórico da adesão ao PAD/UFES



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos Relatórios Finais do PAD/UFES, no período de 2010 a 2016.

O PAD/UFES, em teoria, traz intrínseco em seu texto a definição de capacitação e gestão por competência instituídos pela lei, além de outros preceitos que contribuem para a interpretação de que esse modelo é uma ferramenta capaz de promover mudanças pessoais e institucionais, desde que se aplique o que está proposto em sua totalidade.

A Resolução nº 30/2010 do CUn/UFES, já no capítulo I, seção I, das disposições iniciais, determina que a avaliação seja realizada com periodicidade anual, e que

[...] deverá ser realizado, semestralmente, um monitoramento, com o objetivo de aconselhar e acompanhar o servidor, visando redirecionar o cumprimento de metas em nível setorial, considerando a dinâmica de funcionamento da Instituição.

Dentro desse programa, foram construídos seis instrumentos de avaliação, descritos no Quadro 7, com a finalidade de mensurar a realidade experimentada por avaliado, chefia, equipe e usuários, de modo a se obter uma visão de 360º de todo o processo. Entretanto, os instrumentos se apresentam como ferramentas limitadas para o atendimento dos objetivos propostos pelo PAD/UFES, uma vez que seu foco é quantitativo, negligenciando, a natureza pedagógica, coletiva e participativa. De acordo com o Quadro, é possível entender a finalidade de cada instrumento utilizado na AD.

Quadro 7 - Instrumentos de Avaliação do Programa de Avaliação de Desempenho/UFES.

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	FINALIDADE
Formulário de Diagnóstico de Condições de Trabalho (Anexo II da resolução)	Através deste formulário os servidores podem apresentar as suas impressões a respeito da infraestrutura oferecida pela universidade para a realização das atividades laborais, tais como: limpeza, iluminação, ventilação, segurança etc.
Instrumento de Autoavaliação do Servidor Técnico-administrativo em Educação – ATV (Anexo III da resolução)	O ATV é o formulário no qual o servidor faz uma autoavaliação do seu desempenho em relação ao Relacionamento Interpessoal, sua responsabilidade com o trabalho, a qualidade e produtividade, o conhecimento do trabalho realizado, sua flexibilidade e capacidade de se adequar às mudanças, a administração do tempo, sua comunicação, a forma como utiliza os equipamentos do trabalho, sua busca por atualizações e sua colaboração com a equipe de trabalho. Este formulário é utilizado para auferir a média final do servidor, com peso 3/10.
Instrumento de Avaliação da Equipe de Trabalho do Servidor Técnico-administrativo em Educação – AET (Anexo IV)	O AET apresenta a mesma estrutura do formulário anterior, entretanto, o resultado é obtido pelo olhar da equipe de trabalho sobre o desempenho do servidor. Este formulário também é utilizado para auferir a média final do servidor, com peso 3/10.
Instrumento de Avaliação do Servidor Técnico-administrativo em Educação pela Chefia Imediata – AC (ANEXO V)	O AC também apresenta a mesma estrutura dos formulários ATV e AET. Nesse formulário o servidor é avaliado por sua chefia imediata e também é utilizado para auferir a média final do servidor, com peso 4/10.
Instrumento de Avaliação da Chefia Imediata pelo servidor Técnico-administrativo em Educação – ACS (ANEXO VI)	O ACS é o formulário em que o servidor tem a oportunidade de avaliar a sua chefia, mesmo que os itens sejam pré-definidos, existe a possibilidade de se apontar a necessidades de melhorias por parte da chefia.
Instrumento de Avaliação dos Usuários – AVU (ANEXO VII)	O AVU é o relatório que apresenta a percepção dos usuários sobre o serviço prestado pelos servidores. Nele estão mesclados critérios que avaliam a qualidade no atendimento e os que avaliam questões relacionadas à infraestrutura. O resultado deste formulário não faz parte da fórmula que mede o desempenho final dos servidores.

Fonte: Elaborado a partir da Resolução nº 30/2010

Conforme explicitado no Quadro 7, os formulários que compõem a nota final do servidor no processo de AD são os ATV, AET e o AC, com escala de um a cinco, sendo necessário uma média final igual ou superior a três para que o servidor seja considerado apto ao desempenho do seu cargo. No entanto, a partir da análise dos relatórios anuais dos PAD/UFES de 2012 a 2016, percebe-se que os resultados

obtidos pelos instrumentos utilizados retratam uma condição a qual 95,4% dos servidores da universidade receberam uma avaliação positiva, acima da média exigida pelo dispositivo.

Esse resultado, apesar de ser quantitativamente satisfatório para a composição de um relatório, demonstra, de forma qualitativa, que há vícios no seu preenchimento, que a preocupação maior dos envolvidos repousa na obtenção da progressão funcional e no bom relacionamento entre os pares. Contribuindo com os dados auferidos nos relatórios, segundo E₃, “na condição de hoje, por melhor que seja seu instrumento, a tendência dele é atingir sempre as notas máximas, retratando um clima organizacional maravilhoso, entretanto, a realidade não é essa”.

É importante ressaltar que, segundo relatos dos entrevistados E₁ e E₂, a resolução foi aprovada sem que houvesse a validação estatística dos instrumentos citados. Eles foram definidos pelo setor e ajustados a partir das contribuições dos representantes da CIS e de servidores que ocupavam um lugar na referida comissão, além de participarem do SINTUFES. Não houve testes estatísticos que pudessem garantir a validade e fidedignidade da ferramenta de AD.

Reconhecendo a fragilidades dos instrumentos utilizados na AD atual, E₂ avalia que

[...] eles não atendem ao que deveriam e não respondem ao que se propõem. Por isso a gente já sabe que é preciso reformular esse programa pra que a gente tenha um avanço nesses instrumentos, para que sejam mais adequados e tragam os resultados que a gente espera. É um processo educativo, a gente vai fazer com que os servidores entendam que a finalidade dele não é penalizar, mas revelar uma situação que precisa ser melhorada.

Esse dizer foi reforçado por E₁, que, reconhecendo a necessidade iminente de mudanças no processo de AD, informou que “em 2017 nós (DDP e CIS) já começamos a conversar sobre a necessidade de mudanças na AD, pra que ela atenda a parte de metas e a parte de Gestão por Competências”.

A seção V da Resolução nº 30/2010 apresenta o propósito do PAD/UFES, que é, conforme o texto legal, “promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de Gestão de Pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade”. Dessa forma, a partir da compilação dos dados recebidos nos instrumentos supracitados, deveriam ser revistas, melhoradas ou produzidas políticas de desenvolvimento pessoal e

institucional, tais como o programa de capacitação, o programa de qualidade de vida, inclusão, integração, saúde e seguridade do servidor e o programa de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, além de verificar o mérito para a progressão funcional. No entanto, apesar dos esforços envidados no sentido de compilar os dados e gerar um relatório, o fluxo do processo é estancado, uma vez que esse relatório é dado por encerrado e arquivado.

Considerando os aspectos legais do PAD/UFES, segundo os entrevistados E₁ e E₂, o programa só atende à lei em partes, ou seja, atende ao que está disposto na CF/88 e na Lei Nº 8.112/1990. Contudo, a resolução da UFES não corresponde ao que foi instituído pela Lei 11.091/2005 e pelos decretos que regulamentam a matéria, principalmente com relação à gestão por competência.

É possível inferir que o processo vigente não corresponde ao que foi determinado por lei, isso porque os critérios apontados não são atendidos, mesmo que haja uma limitação na compreensão jurídica do tema. Tal afirmação se justifica pelo fato de que:

- Não há nenhum processo continuado de capacitação para o desenvolvimento de competências pessoais ou institucionais;
- Não existem metas definidas, sejam elas referentes aos sujeitos, aos setores de lotação ou à organização;
- Inexiste um mapeamento das funções e atribuições de cada servidor, que possam servir de parâmetro para a avaliação;
- Não foram observadas ações que promovam melhorias para os pontos críticos identificados durante o processo de AD;
- O PAD/UFES está limitado a um período onde as avaliações são preenchidas e encaminhadas ao DDP;
- O programa foi desenvolvido sem a contribuição/colaboração dos envolvidos no processo, ou seja, os TAEs;
- A CIS e o SINTUFES não tiveram uma participação efetiva, apenas reconheceram o instrumento a partir do viés político;
- Apesar da exigência expressa na Seção I da Resolução nº 30/2010, não são realizados monitoramentos semestrais com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e do atendimento das metas setoriais,

que como já foi apontado, também não existem ou não são conhecidas pelos servidores.

Portanto, conforme a afirmação categórica de todos os entrevistados, é possível concluir que esse instrumento normativo da universidade se limita a obedecer a uma exigência legal, considerando como cumprimento da lei a simples existência do dispositivo, o PAD/UFES, mesmo que este apresente toda a incipiência citada anteriormente.

Outro ponto vital do PAD/UFES a ser destacado está na ausência de *feedback*, ferramenta fundamental não prevista de forma expressa na resolução. No entanto, há determinação de que o resultado final seja, em tese, amplamente divulgado nos meios de comunicação da instituição e disponibilizado individualmente para cada servidor.

Em contrapartida, esse ponto não é atendido de forma satisfatória, tendo em vista que, na prática, o DDP disponibiliza o resultado da última avaliação realizada no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), apenas por um período determinado. Vale ressaltar que os dados da PAD/UFES se disponibilizam apenas a quem tenha interesse de buscá-lo no site supracitado, ou seja, esse relatório não é enviado automaticamente para nenhum dos envolvidos.

Outro fator complicador se constitui na medida em que o resultado individual é apresentado em forma de média geral, de modo que o servidor e a chefia não reconheçam em qual item da AD fazem-se necessárias melhorias. Esse detalhamento só é entregue mediante solicitação ao DDP, tornando o processo ainda mais moroso e burocrático.

Fica evidente, após os itens identificados, que a comunicação só é contemplada de forma genérica, mais uma vez indicando uma falha teórica e também jurídica do programa vigente na UFES. Além disso, é pertinente inferir a não valorização do diálogo entre servidor e instituição, ao tratar de forma coletiva o que deveria ser tratado individualmente.

Reforçando o que foi dito, mesmo com a clareza com que o conceito foi proposto na resolução, percebe-se que o PAD/UFES incorre nos mesmos erros apresentados por Lucena (1992), detalhados, outrora, no Quadro 3 - Os Equívocos na Avaliação

de Desempenho (Cf. p. 43). O Quadro 8, por sua vez, apresenta uma análise do PAD/UFES à luz dos conceitos deste autor, ratificados pelas falas dos entrevistados.

Quadro 8 – Equívocos no PAD/UFES apontados à luz de Lucena (1992)

(Continua)

ITENS APONTADOS POR LUCENA (1992)	ANÁLISE DO PAD/UFES A PARTIR DE LUCENA (1992)	DEPOIMENTO DOS ENTREVISTADOS
Dia nacional da avaliação	Apesar de toda sistemática apresentada na resolução, o processo de AD acontece especificamente durante o prazo para o preenchimento dos formulários online. Após esse preenchimento, os dados são compilados pelo DDP e o processo é encerrado. No PAD/UFES o processo é substituído por um único momento.	E ₂ – “O PAD termina no momento em que o relatório final é confeccionado pelo DDP.”
Definição inadequada dos objetivos	Os objetivos Institucionais, setoriais e individuais são difusos. Não há nenhum padrão de atividades a serem desenvolvidas, assim como não há uma escala ou meta a ser atingida. Os dados avaliados são reflexos do que cada avaliador considera importante.	E ₁ – “[...] precisa colar as metas pra gente atingir e agente fazer a AD ser como ela deveria ser efetivamente”. E ₃ – A AD não funciona “não por falta de recurso, é por falta de métrica (metas). É porque não existe a definição do que cada um faz, não há a definição de fato”.
Não comprometimento da alta administração	Apesar de haver uma resolução que regulamenta o processo de AD, não se contempla o apoio e o incentivo necessário por parte dos dirigentes da instituição para que essa ferramenta seja incorporada à cultura da UFES.	E ₁ – “A alta direção da universidade deu apoio, mas não se envolveu no processo” E ₂ – “O Apoio que eu me lembro foi da direção do DRH, que forneceu a estrutura necessária (servidores) para a execução do PAD”
Despreparo gerencial para administrar pessoas	a maioria dos cargos gerenciais são ocupado por servidores que foram conduzidos ao cargo, ou seja, atendem aos pré-requisitos para o preenchimento da vaga, entretanto, não há treinamento ou qualquer apoio gerencial por parte da instituição para o desenvolvimento dos gestores. No caso de docentes que ocupam as funções de chefia, é comum haver especialistas em áreas completamente diversas à gestão de pessoas liderando equipes.	E ₁ – “Os gestores não acreditam no processo e muitas vezes não participavam do processo de AD. Teve que ser feito um trabalho intenso para que eles realizassem as avaliações dos seus subordinados”. E ₂ – “O DDP não possui uma equipe com conhecimento suficiente para gerir um processo de Gestão por Competência, pelo menos não um processo tão grande como o que seria necessário para atender a universidade inteira”.

(Continuação)

ITENS APONTADOS POR LUCENA (1992)	ANÁLISE DO PAD/UFES A PARTIR DE LUCENA (1992)	DEPOIMENTO DOS ENTREVISTADOS
Retorno dos resultados da AD	O sistema de feedback adotado no PAD/UFES é inexistente. Em nenhum momento do processo o servidor recebe um retorno do seu processo. O que o DDP fornece de “feedback” e a compilação das notas obtidas, nada mais. Não há nenhum envolvimento entre servidor, chefia e DDP para avaliar os resultados e fomentar as mudanças necessárias.	E1 – “O DDP não possui gente para realizar esse tipo de análise. Todo processo avaliativo é desenvolvido por duas servidoras, o que torna essa tarefa muito difícil”
Desempenho e mérito	O PAD/UFES não possui ferramenta para medir o desempenho e o mérito dos servidores. Isso se deve ao fato de tal resolução não possuir meios de confrontar os resultados apresentados aos planejados, haja vista que não existem metas a serem atingidas.	E1, E2, E3 e E4 – O PAD só é utilizado para garantir a progressão funcional, ou seja, só para avaliar o mérito.

Fonte: Elaborado pelo autor

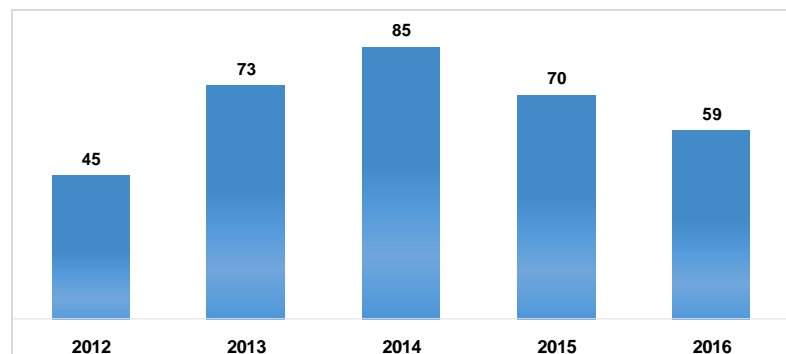
Conforme apontado no Gráfico 2 (p. 61), o número médio de servidores participantes do PAD/UFES é superior a 90% do total dos TAEs. Mesmo com uma representação tão significativa e o programa objetivar conceitualmente o desenvolvimento da instituição e dos servidores, não há um planejamento consistente para que isso deixe o campo teórico previsto nos dispositivos legais.

Os relatórios finais de cada ciclo do programa, emitidos pelo DDP nos anos de 2012 a 2016, não apresentam sugestões de melhorias voltadas ao crescimento dos envolvidos. Seu foco é meramente quantitativo, com destaque à apresentação do número de servidores que responderam ou não aos questionários. Não constam nos documentos propostas ou pareceres da equipe técnica que gerencia o processo de AD que contribuam para o planejamento do desenvolvimento individual e institucional.

Nessa perspectiva, um dos entrevistados afirmou que não existem softwares para auxiliar o processo de análise e tampouco um efetivo suficiente no setor para que os dados obtidos no PAD/UFES sejam trabalhados de forma qualitativa. Os dados apresentados nos relatórios finais são trabalhados manualmente, demandando um enorme esforço de uma equipe extremamente reduzida.

O empenho do DDP em oferecer treinamentos para os servidores pôde ser mensurado a partir do levantamento dos relatórios de oferta dos cursos, com o qual foi contabilizado um total de 332 cursos no período de 2012 a 2016. No Gráfico 3, dispõe-se a distribuição dos cursos ministrados pelo departamento no mesmo período.

Gráfico 3 – Cursos ministrados no período 2012 – 2016



Fonte: Elaborado a partir dos relatórios do DDP.

Apesar de inicialmente parecer um número elevado de treinamentos, fez-se mister analisar as características dos cursos oferecidos e sua relação com o que foi apontado pelos envolvidos no processo de AD. Para facilitar a compreensão desse assunto, os cursos foram classificados em três categorias, a saber: Institucionais, Instrumentais e Gerais.

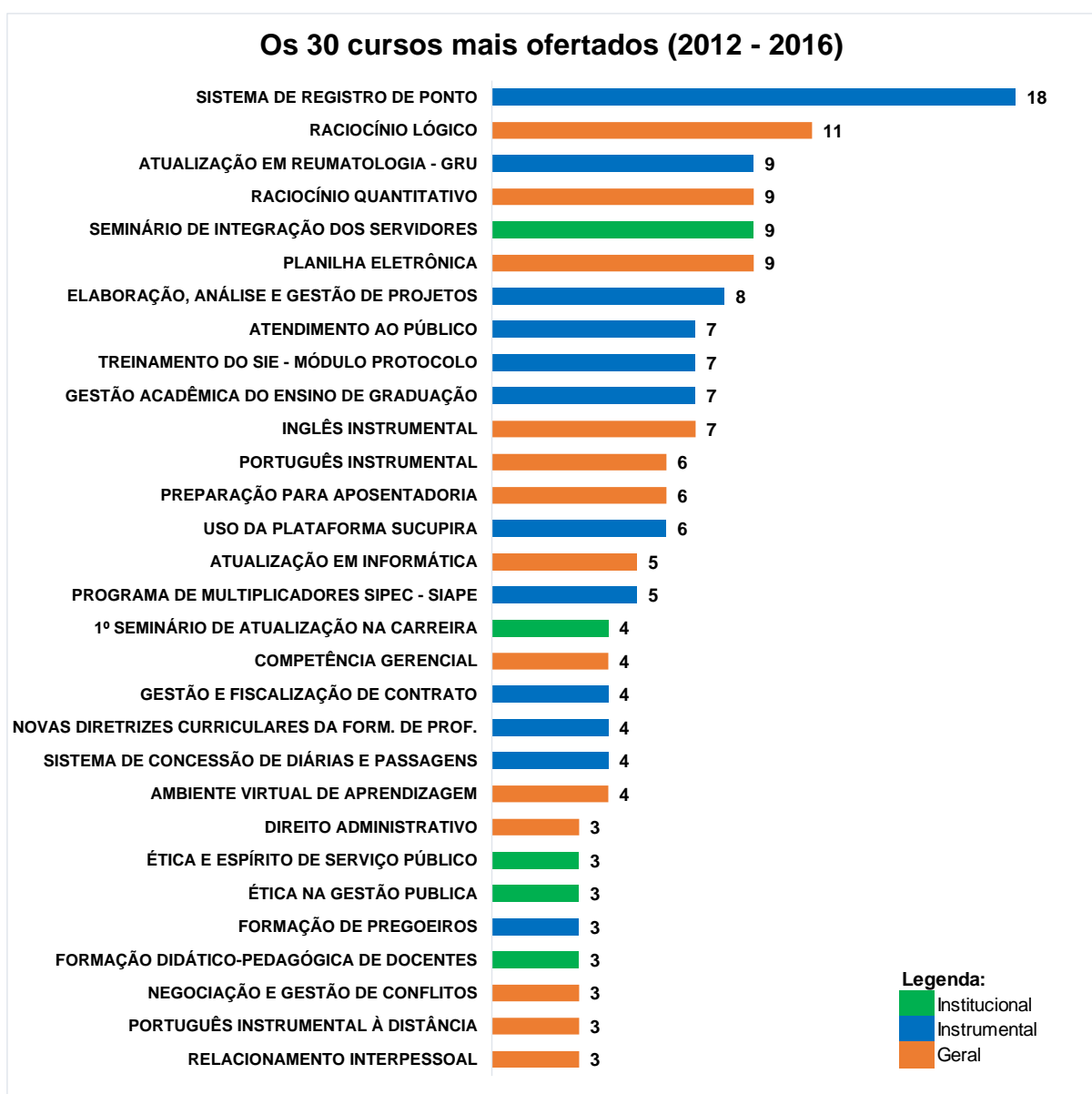
Foram denominados como 'institucionais' os cursos que apresentam uma relação direta com os interesses da universidade, com escopo relacionado ao desempenho de toda e qualquer atividade desenvolvida na UFES. Isto é, conhecimentos que, em teoria, deveriam ser repassados para todos os servidores pela própria instituição, numa relação de empregador e empregado, e não na relação presente, instituição de ensino e aluno;

Os cursos 'instrumentais' foram assim classificados por demonstrarem afinidade com os cargos ocupados pelos servidores, ou seja, treinamentos que contribuam direta ou indiretamente para o aprimoramento do exercício das atribuições realizadas pelos TAEs.

Por fim, na categoria ‘gerais’, reuniram-se os cursos oferecidos com ementa livre, com conteúdo genérico, válido para todos os interessados, com ou sem relação com os cargos e as demandas institucionais, com um foco mais voltado para as necessidades do indivíduo, sejam elas laborais ou pessoais.

Evoluindo um pouco mais no estudo da oferta, é possível perceber que, dentro da totalidade do que foi proporcionado pela universidade, alguns cursos foram oferecidos em maior número, conforme se pode observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Os 30 cursos mais ofertados no período de 2012 a 2016



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatórios do DDP.

Destaca-se, então, que a partir dos anos de 2015 e 2016, com a inclusão do formulário “Levantamento de Necessidade de Capacitação”, foi possível ao próprio servidor informar ao DDP os cursos considerados relevantes para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades laborais.

Porém, mesmo com a disponibilidade do espaço aberto dentro da AD para a indicação de cursos, o que se constatou a partir da análise dos relatórios apresentados pelo DDP, foi a participação tímida dos servidores nesse processo de sugestão de treinamentos, sendo 19% em 2015, e apenas 9% no ano seguinte.

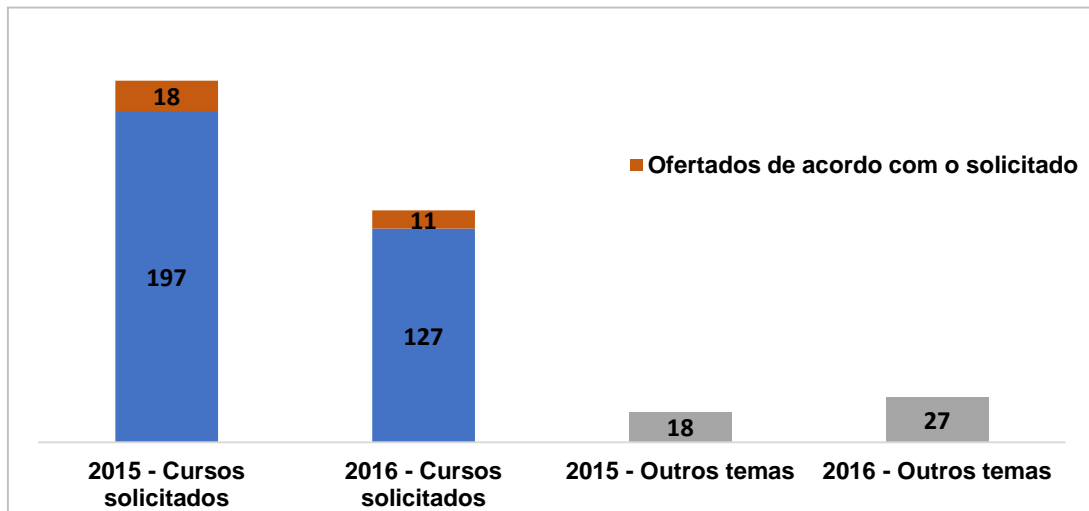
Outro fator de destaque no relatório apresentado reside na diversidade de cursos sugeridos pelos servidores, o que torna a análise estatística inviável no processo de planejamento e oferta dos treinamentos.

Infere-se, com isso, que a falta de uma metodologia clara para a indicação dos treinamentos e da ausência de uma listagem prévia de possíveis cursos associados a cada cargo dificultam a promoção de políticas voltadas para o desenvolvimento dos servidores. Considerando a relevância desse novo formulário, é imprescindível que o referido documento seja aprimorado e ajustado à realidade dos cargos existentes na UFES.

No Gráfico 5, pode-se verificar que no ano de 2015 o DDP ofertou um total de 36 temáticas diferentes, com a abertura de 70 turmas. Do montante proposto pelo setor, apenas 8,32% do que foi demandado pelos servidores no processo de AD foi atendido. Em 2016, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas ofertou 39 cursos diferentes, distribuídos em 59 turmas. Desse universo, manteve-se a parca oferta de 7,97% como resposta ao que foi demandado no PAD/UFES.

Analisando as informações acima, deduz-se que as necessidades apontadas pelos servidores, em contraponto com as ofertas do DDP, no intervalo entre 2015 e 2016, no PAD/UFES, não são coerentes, ou seja, nesse processo de desenvolvimento da instituição e do indivíduo, o interesse apontado pelo servidor é, na maioria das vezes, preterido em função do que o referido setor julga ser mais relevante.

Gráfico 5 – Cursos Solicitados x Oferecidos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de toda análise apresentada acima, conforme o relato dos servidores entrevistados, os cursos oferecidos pelo DDP não consideram os resultados do PAD/UFES, portanto, a relação, se fosse considerada, seria espúria, uma vez que não há nenhuma conexão entre os setores do DDP que avaliam e o que planejam as ofertas de capacitação.

No que tange à diversidade de profissionais atuantes na UFES, tais como engenheiros, pedagogos, médicos, nutricionistas, economistas, serventes de limpeza, auxiliares e assistentes administrativos etc., todos enquadrados como TAEs, é importante que haja a sensibilidade dos gestores responsáveis pela oferta de cursos para que todas as especialidades sejam contempladas.

Entretanto, após uma observação ajustada para esse ponto, apurou-se um percentual inferior a 5% dos cursos ofertados com foco específico e mais de 95% da oferta com uma abordagem institucional, administrativa ou gerencial, sem necessariamente apresentar uma relação direta com a atividade exercida pelo servidor que realiza o curso.

Quando não há planejamento na oferta de cursos, conforme constatado nos relatórios fornecidos pelo DDP, o servidor interessado em progressão funcional se vê obrigado a realizar cursos que não são afetos as suas rotinas funcionais ou a buscar treinamentos externos à universidade, mesmo que para isso tenha que arcar com os custos oriundos de sua qualificação.

Vale destacar que existe uma previsão para a realização de cursos externos, custeados pela universidade, entretanto esse mecanismo não é difundido e possui uma margem orçamentária pequena.

Redirecionando o foco da análise para uma abordagem subjetiva, de caráter pessoal voltada à promoção de bem-estar, ou seja, para além do seu papel de servidor, constata-se que a oferta de cursos com esse tipo de ementa foi inferior a 2% do total de cursos oferecidos no intervalo entre 2012 e 2016. A partir desse dado, é possível deduzir que, pelo menos no período analisado, não houve a preocupação do DDP no pleno desenvolvimento do servidor, ao passo que seus esforços foram, na quase totalidade dos casos, direcionados ao aspecto laboral do indivíduo.

A partir desta análise, é importante ressaltar que a universidade, por se tratar de uma instituição pública, possui recursos limitados para a manutenção de toda sua estrutura, destacando-se aqui o investimento em cursos e treinamentos, razão pela qual o planejamento da promoção da capacitação dos TAEs deve ser realizado em conjunto pelos gestores presentes no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, chefias imediatas e TAEs, e não apenas por meio de uma ação isolada de um único setor.

5 CONCLUSÃO

Os servidores TAEs, após muitos anos de lutas por melhores condições de trabalho e reconhecimento da importância do seu papel no contexto educacional, vivenciaram uma grande conquista com a implantação do PCCTAE. O texto legal trouxe avanços que transcendem os aspectos salariais, enfatizando o desenvolvimento do trabalhador, associado ao desenvolvimento da instituição, em um processo pedagógico, fomentado pelo próprio Estado, onde trabalhador e instituição cresceriam juntos.

A partir da vigência da lei, houve uma reestruturação no quadro das IFEs, dando início a uma nova fase da gestão de pessoas. Com a nova lei, surge a necessidade da construção de uma ferramenta capaz de medir o desempenho dos servidores que, antes do PCCTAE, era feita sem funcionalidade e com pouca participação. Com isso, a UFES ajustou o seu modelo de AD e gradualmente implementou o PAD/UFES, regulamentado atualmente pela Resolução nº 30/2010 do CUn/UFES.

Os modelos anteriores de avaliação praticados na universidade até o ano de 2006 não apresentaram relevância prática para a instituição nem tampouco para os servidores. Sua história é difusa e se perdeu ao longo dos anos, contudo a sua existência se confirma pelos entrevistados. Infelizmente não houve acesso a nenhum documento que pudesse esclarecer quais eram os itens considerados nessa avaliação.

O processo de avaliação só passou a ter uma forma a partir de 2007, quando foi construído para atender ao PCCTAE. A partir desse ano, teve uma abordagem diagnóstica. Posteriormente, outros formulários foram incluídos e ajustados, até que se obteve o modelo vigente, em 2010, com a proposta de realização de uma avaliação 360º, envolvendo servidor, chefia, equipe de trabalho e usuários do serviço prestado.

Apesar do esforço dispensado para essa questão, o PAD/UFES se mostrou uma ferramenta ineficiente ao processo de AD. Essa conclusão foi viabilizada em função de alguns itens verificados no curso desta pesquisa. Dentre eles, destaca-se que:

- a) Os instrumentos mensuradores da AD não passaram por nenhuma validade estatística. Eles foram elaborados pelos servidores que redigiram a resolução, numa tentativa de atender à lei, sem desagradar os representantes sindicais que acompanhavam e questionavam todas as etapas desse processo de transição;
- b) Apesar da previsão legal de metas institucionais e pessoais para a mensuração do desempenho dos servidores, não existe nenhuma métrica para as atividades realizadas pelos TAEs na UFES. Todas as avaliações realizadas até o dia da conclusão deste trabalho tiveram como parâmetro a interpretação pessoal de cada chefe. Não existe nenhuma referência subsidiadora da comparação entre a situação real e a ideal;
- c) O caráter pedagógico do processo é ignorado no PAD/UFES. Essa etapa do processo, a partir do que foi discutido até aqui, é de suma importância para o atendimento do pressuposto do desenvolvimento da instituição e do indivíduo. Não há processo pedagógico sem diálogo entre os envolvidos;
- d) Não há nenhum tipo de retorno sobre os resultados da AD, nem para o avaliador nem para o avaliado, seja ele positivo ou negativo. Entende-se que o DDP, enquanto gestor do processo de avaliação, deveria identificar os servidores em situação de incidente crítico negativo, fornecer o feedback e convidá-los para uma discussão sobre as possíveis formas de promover o saneamento da deficiência encontrada. Mas, lamentavelmente, como dito neste trabalho, não há pessoal suficiente para o atendimento de tal demanda.
- e) A cultura predominante a respeito da AD vincula-se à ideia de que sua finalidade é alcançar o próximo nível da carreira, conforme relato dos entrevistados. Mesmo conhecendo tal fato, não há políticas internas de divulgação da real potencialidade desse programa, exceto durante o período de preenchimento dos questionários, momento em que o DDP envia e-mails sobre o tema, além de comunicar sobre os prazos para o preenchimento. Sem os devidos esclarecimentos, dificilmente essa cultura será transformada e, conforme discutido no capítulo 3 desta pesquisa, esse processo não poderá promover os resultados motivadores de sua criação, permanecendo no campo teórico;
- f) O PAD/UFES não possui nenhuma política sistematizada para a promoção do desenvolvimento dos servidores. O DDP, por restrições orçamentárias, oferece

um leque de cursos limitados frente ao universo de servidores da UFES. Entretanto, percebeu-se, a partir dos documentos levantados e das entrevistas realizadas, que não há conexão entre a oferta de cursos e as solicitações dos TAEs. Mais uma vez, é possível concluir que a falta de um mapeamento de competências afeta diretamente o problema descrito, ou seja, além de limitações financeiras para a promoção de treinamentos e qualificações. Não há nenhuma diretriz que corrobore com o planejamento, seja ele financeiro ou dos cursos a serem oferecidos;

g) Mesmo que não haja uma reformulação da resolução, entende-se como necessária a prática de se avaliar o desempenho uma vez por ano. Apesar do dispositivo determinar a periodicidade anual da AD, isso não significa que a avaliação se resume ao simples preenchimento de alguns formulários, pois o monitoramento, conforme aponta a resolução, deve ser uma prática constante desenvolvida pelos gestores. Essa distorção no entendimento deve ser corrigida.

Evidencia-se, assim, após a conclusão da pesquisa realizada, que o PAD/UFES precisa ser reformulado. Mesmo que seja uma tarefa difícil, ela precisa ser feita. Essa informação foi ratificada pelo depoimento dos entrevistados, que endossaram o que acabou de ser dito. Não é mais possível admitir que um processo tão relevante para todos, instituição e servidores, seja negligenciado e subutilizado.

Entretanto, para que esse processo alcance o sucesso esperado, é vital a construção de metas individuais e setoriais, que estejam em plena harmonia com os objetivos da instituição. Essa construção deve anteceder a elaboração de qualquer modelo de AD, com foco em gestão por competência, sob a pena de ser mais uma vez reduzido a um simples preenchimento de formulários que garantam as progressões funcionais.

É imprescindível que se construa um modelo que inclua o servidor em todas as etapas do processo, desde a sua concepção até a sua execução, de modo que, a avaliação de desempenho não apresente um caráter punitivo, tampouco cause temores, incertezas e frustrações, mas que seja o meio pelo qual os servidores alcancem novas realizações profissionais e pessoais, desempenhando a sua função de servir com excelência, aprendendo e valorizando os pontos fortes de cada indivíduo e a maneira como todos contribuem para o desenvolvimento da instituição.

BIBLIOGRAFIA

AKIM, E.K.; MERGULHÃO, R.C. Panorama da Produção Intelectual Sobre a Medição de Desempenho na Gestão Pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul:Educs, 2007.

BÍBLIA, Português. **A Bíblia Sagrada**: Antigo e Novo Testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição rev. e atualizada no Brasil. Brasília: Sociedade Bíblia do Brasil, 1969.

BRASIL. Presidência da República. Diário Oficial da União de 05 de outubro de 1989.p.1, Brasília, DF, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil-1988**. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

_____. Presidência da República. Diário Oficial da União de 12 de dezembro de 1990.p.1, Brasília, DF, 1990. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

_____. Presidência da República. Diário Oficial da União de 13 de janeiro de 2005, p.1, Brasília, DF, 2005. **Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências... Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

_____. Presidência da República. Diário Oficial da União de 24 de fevereiro de 2006 p.3. Brasília, DF, 2006. **Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

_____. Presidência da República. Diário Oficial da União de 30 de junho de 2006 p. 64. Brasília, DF, 2006. **Decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006**. Estabelece as

diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

_____. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm Acesso em 5 Nov. 2017.

CUNHA, C.P. **A gestão da capacitação baseada na gestão por competência**: um estudo de viabilidade da implantação do sistema de capacitação do governo federal na UFES. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo, p. 86. 2013.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**, 18 ed. São Paulo, Atlas, 2005.

ENSSLIN, L. et al. Evidenciação do Tema Avaliação de Desempenho no Setor Público em Periódicos Internacionais. **Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 5, n. 3, p. 75-99, 2015.

FERREIRA, V.C.P; FORTUNA, A.A.M; TACHIZAWA, E.T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GOBBI, T.C. **Uma análise dos instrumentos normativos de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na Universidade Federal Do Espírito Santo – UFES**. 2009. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo Vitória, 2009.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 7a ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOODE, W.J., HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969. Capítulos 9 a 13, 16 e 17.

GRILLO, A.N. **Recursos humanos: novos rumos para a administração pública.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J. S. S.; LOURENÇO, R. L. R. Avaliação de Desempenho Baseada em Resultados em Organização de Pesquisa e Desenvolvimento: A Percepção de Pesquisadores Sobre sua Finalidade, Objetivos e Limitações. **Revista da Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 83-94, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica - 5. ed.** - São Paulo : Atlas 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, T.C.S; MIOTO, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, n. esp., p.37-45, 2007.

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

MARQUES, A.L. et al. Relações Entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MARQUES, A.L.; BORGES, R.; REIS, I.C. Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo com Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 50(1), jan./fev., p. 41-58, 2016.

MARQUES, A.L.; BORGES, R.S.G.; ALMADA, L. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.

MARRA, A.V.; FONSECA, J.A.; MARQUES, A.L. O Processo de Identificação Organizacional Ante a Reforma Administrativa: Um Estudo Exploratório. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 15, n. 1, p. 49-72, Feb. 2014.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2002.

McCLELLAND, D.C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MINAYO, M.C. De S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 28 ed – Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PINTO, J.F.; BEHR, R.R. Contradições na Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, 2015.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12.ed. - São Paulo: LTR, 2014.

RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REYNAUD, P.D.; TODESCAT, M. Avaliação de Desempenho Humano na Esfera Pública: Estado da Arte na Literatura Internacional e Nacional. **REGGE - Revista de Gestão**. v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, A. F. **O processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**: um resgate histórico. 2009. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo Vitória, 2009.

SANTOS, A.C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista da Administração**. Vol. 36, No. 02, pp. 25-32, abril/junho 2001.

SCHERMERHORN, J.J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999.

TASCA, J.E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. A avaliação de Programas de Capacitação: Um Estudo de Caso na Administração Pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.647-75, 2012.

UFES - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **A instituição**, 2017. Disponível em: <<http://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 04 junho 2017.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução nº 22/2009** - CUn, de 30 de julho de 2009. Estabelece o plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIC/PCCTAE) Disponível em:<http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_22.2009.pdf>. Acesso em: 05 novembro 2017.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução nº 30/2010** - CUn, de 12 de agosto de 2010. Dispõe sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFES. Disponível

em:<http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_30.2010.pdf>. Acesso em: 04 junho 2017.

VIEIRA, L.C.A. **Merecimento na Administração Pública: concurso público, avaliação de desempenho e política pública de pessoal**. 1.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1) Como e quando começou o processo de Avaliação de Desempenho na UFES?
- 2) Qual foi participação do SINTUFES e da CIS nesse processo?
- 3) Qual era o modelo utilizado para avaliar os servidores TAE antes do PAD/UFES?
 - a. Havia algum tipo de formulário físico ou digital?
- 4) Quais as razões que levam um servidor a realizar a AD?
- 5) Quais as principais barreiras enfrentadas no(s) processo(s) de AD pelos gestores de RH?
- 6) Como foi a implantação do PAD/UFES?
 - a. Houve apoio da alta direção da UFES?
 - b. Qual a principal motivação deste programa?
 - c. Quais etapas já foram atingidas e quais ainda estão em andamento?
 - d. Foi traçada alguma política de desenvolvimento para os TAE?
- 7) Quais as contribuições do PAD/UFES (para instituição e para o TAE)?

APÊNDICE B – SUGESTÕES PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

Proponente:	RONDNELLY LEITE MARQUES
Matrícula:	2015230487
Título:	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFES – PAD/UFES: PROCEDIMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAEs)
Instituição:	Universidade Federal do Espírito Santo

I PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - DADOS DO PROPONENTE			
NOME: RONDNELLY LEITE MARQUES			
DATA DA TITULAÇÃO:	CPF: 098649097-03	R.G. 1727563/ES	ORGÃO EMISSOR: SPTC
NACIONALIDADE: BRASILEIRA		ESTADO CIVIL: CASADO	
ENDEREÇO RESIDENCIAL: RUA SÃO PAULO, 2800, ED. NEBRASKA, AP. 403			
BAIRRO: ITAPUÁ	CIDADE: VILA VELHA	CEP: 29.101-502	ESTADO: ES
TELEFONE RESIDENCIAL:	TELEFONE CELULAR: 27 988014419	TELEFONE COMERCIAL: 27 3335-2589	
INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO			
DEPARTAMENTO: CIÊNCIAS BIOLÓGICAS/CCHN			
CARGO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO			
EMAILS PESSOAIS: rondnellym@gmail.com		<u>Indicar área de avaliação da Webqualis/CAPES, para análise da produção bibliográfica:</u>	

O Objeto de Estudo: O Programa de Avaliação de Desempenho da UFES (PAD/UFES)

O presente relatório trata do Programa de Avaliação de Desempenho da UFES (PAD/UFES), regulamentado pela Resolução nº 30, de 12 de agosto de 2010 do Conselho Universitário da UFES (CUn). Esse dispositivo legal apresenta os conceitos, os objetivos, os personagens e as dinâmicas que deveriam pautar o processo de avaliação de desempenho na UFES.

As considerações apresentadas são fruto dos resultados obtidos no desenvolvimento da dissertação de mestrado intitulada “O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFES – PAD/UFES: PROCEDIMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAEs)”, desenvolvida pelo mestrando Rondnelly Leite Marques, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) do CCJE/UFES, sob a orientação da professora Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

Em linhas gerais, a pesquisa desenvolvida analisa o PAD/UFES, com a finalidade de compreender o seu funcionamento, sua importância para a instituição e para os servidores. Dessa forma, propõe-se a analisar se a sua metodologia concorda com as exigências legais que regulamentam a matéria.

A partir dos objetivos e das análises norteadoras da pesquisa realizada, disponíveis na dissertação foi entregue ao PPGGP, chegou-se a conclusão que o modelo de avaliação de desempenho praticado apresenta incongruências relevantes, que demonstraram uma necessidade urgente de substituir/ajustar a Resolução nº 30/2010 do CUn. Dentre elas, destacam-se:

- a) Os instrumentos mensuradores da AD não passaram por nenhuma validade estatística, eles foram elaborados pelos servidores que redigiram a resolução, numa tentativa de atender à lei, sem desagradar os representantes sindicais que acompanhavam e questionavam todas as etapas desse processo de transição;
 - a. Partindo de pressupostos teóricos, é vital para a elaboração de um modelo eficaz de AD a participação de todos os envolvidos nesse processo: Analistas de RH, gestores e servidores. No caso dos instrumentos utilizados para mensurar o desempenho dos funcionários, sua construção deve ser fruto de um processo colaborativo, validado estatisticamente.
- b) Apesar da previsão legal de metas institucionais e pessoais para a mensuração do desempenho dos servidores, não existe nenhuma métrica para as atividades realizadas pelos TAEs na UFES. Todas as avaliações realizadas até o dia da conclusão deste trabalho tiveram como parâmetro a interpretação pessoal de cada chefe. Não existe nenhuma referência que subsidie a comparação entre a situação real e a ideal;
 - a. Não é possível, ao menos no campo teórico da avaliação de desempenho por competências, avaliar os funcionários sem um parâmetro pré-definido, amplamente difundido entre gestores e colaboradores. A UFES necessita definir metas institucionais claras e objetivas antes de aprovar ou modificar a Resolução nº 30/2010 do CUn. Além disso, é premente a necessidade do mapeamento de processos e também do mapeamento de competência, ferramentas que darão a base necessária para uma avaliação justa e frutífera.
- c) O caráter pedagógico do processo é ignorado no PAD/UFES. Essa etapa, a partir das discussões supracitadas, é de suma importância para o

atendimento do pressuposto do desenvolvimento da instituição e do indivíduo. Não há processo pedagógico sem diálogo entre os envolvidos;

- a. A qualidade pedagógica do processo requer uma força de trabalho maior que a disponível. É indispensável ao atendimento desse ponto o acompanhamento dos casos considerados como insatisfatórios, indicando os meios e caminhos a serem trilhados, para que os envolvidos aprendam com as dificuldades enfrentadas, alcançando o desenvolvimento pessoal e institucional.
- d) Não há nenhum tipo de retorno sobre os resultados da AD, nem para o avaliador nem para o avaliado, seja ele positivo ou negativo. Entende-se que o DDP, enquanto gestor do processo de avaliação, deveria identificar os servidores em situação de incidente crítico negativo, fornecer o feedback e convidá-los para uma discussão sobre as possíveis formas de promover o saneamento da deficiência encontrada. Mas, lamentavelmente como já mencionado, não há pessoal suficiente para o atendimento de tal demanda.
- a. Os resultados obtidos da AD não podem se limitar a uma média, como ocorre atualmente. É preciso haver uma compreensão por parte da alta administração que os resultados auferidos precisam ser trabalhados. Para que isso ocorra, portanto, é imprescindível que haja mais investimento. Entende-se que o setor que atualmente gerencia esse processo carece de uma equipe multiprofissional, com competência para analisar e intervir no processo de desenvolvimento dos servidores, fornecendo feedbacks para os participantes do processo. Apenas como sugestão, citamos: psicólogos, terapeutas e médicos. É possível que a universidade utilize parte do quadro atual na realização dessa tarefa, sem a necessidade de abertura de novos postos de trabalho, desde que, para isso, designe comissões para auxiliar no processo. Além disso, é necessário o aumento imediato, com ou sem mudanças de resoluções, do efetivo que conduz o processo de AD. Não é possível que o PAD/UFES ou qualquer outro modelo, por mais harmônico (teoricamente e legalmente) que seja, tenha apenas dois servidores responsáveis por toda parte de planejamento, execução e análise do processo.

- e) A cultura predominante a respeito da AD é que sua finalidade é alcançar o próximo nível da carreira, conforme relato dos entrevistados. Mesmo conhecendo esse fato, não há políticas internas de divulgação da real potencialidade desse programa, exceto durante o período de preenchimento dos questionários, momento em que o DDP envia e-mails falando sobre o tema e comunica sobre os prazos para o preenchimento. Sem os devidos esclarecimentos, dificilmente essa cultura será transformada, esse processo não poderá promover os resultados que motivaram a sua criação, permanecendo no campo teórico;
- a. Para a construção de um novo modelo de AD ou mesmo para o ajuste do modelo vigente, é fundamental a mudança de cultura. A UFES precisa difundir entre seus colaboradores o real sentido de uma AD, o desenvolvimento institucional a partir do desenvolvimento de seus colaboradores. É preciso desconstruir a imagem punitiva dessa ferramenta e, para isso, será necessário promover palestras, debates, discussões a respeito do tema, sem a pressão de prazos. Essa etapa da construção parece ser o caminho mais adequado à consolidação de novos procedimentos e possível mudança de cultura. O campo de pesquisa revela que um processo de AD eficaz não ocorre instantaneamente, são necessários aproximadamente cinco anos de trabalho e a superação de várias etapas, todas colaborativas, para que se alcance um modelo ideal. Utilizar a AD para punir ou para justificar um aumento de salário é, basicamente, limitar sobremaneira a capacidade dessa ferramenta gerencial.
- f) O PAD/UFES não possui nenhuma política sistematizada para a promoção do desenvolvimento dos servidores. O DDP, por restrições orçamentárias, oferece um leque de cursos limitados frente ao universo de servidores da UFES. Entretanto, percebe-se, a partir dos documentos levantados e das entrevistas realizadas, a ausência de conexão entre a oferta de cursos e as solicitações dos TAEs. Mais uma vez, é possível concluir que a falta de um mapeamento de competências afeta diretamente o problema descrito, isto é, além de limitações financeiras para a promoção de treinamentos e qualificações, não há nenhuma diretriz que corrobore com o planejamento, seja ele financeiro ou dos cursos a serem oferecidos;

- a. Entende-se que, a partir de um mapeamento de processos e de competências, será possível definir as necessidades de cada cargo/servidor para o desempenho de suas atividades. Esse procedimento permitirá ao departamento de desenvolvimento de pessoas (DDP) estabelecer um plano de capacitação, definindo cursos obrigatórios para cada cargo, a fim de promover um padrão no atendimento prestado, cursos correlatos ou afetos a atividade realizada, proporcionando crescimento profissional para o servidor interessado e ainda cursos que promovam o bem estar e a satisfação dos servidores, abrangendo todas as necessidades do indivíduo. Também destaca-se a importância de uma ação imediata na oferta dos cursos, mesmo que não ocorra mudança na resolução vigente. É crucial que essa oferta seja realizada a partir dos resultados apontados no processo de AD e definida em conjunto com os responsáveis do DDP, representantes dos servidores e com as chefias envolvidas.
- g) Evidencia-se, além disso, com este trabalho, a necessidade de correção imediata, mesmo que não haja uma reformulação da resolução, da prática da avaliação do desempenho uma vez por ano. Apesar do dispositivo determinar a periodicidade anual da AD, isso não significa que a avaliação se resuma ao simples preenchimento de alguns formulários, pois o monitoramento, conforme aponta a resolução, deve ser uma prática constante, desenvolvida pelos gestores.
 - a. Destaca-se a importância de se discutir os resultados da AD durante todo o exercício, seja diariamente, semanalmente, mensalmente etc. Seria salutar para todas as equipes de trabalho a promoção do diálogo a respeito deste tema. Juntamente com as sugestões apontadas acima. Entende-se que, após a divulgação do resultado, deveria ser criada uma metodologia de acompanhamento das distorções apontadas no processo de avaliação, visando o ajuste dos pontos considerados falhos.

Ratificando as considerações até aqui realizadas, vale destacar que o último relatório do PAD/UFES, Ciclo de 2016 apontou a necessidade de reformulação da Resolução nº 30/2010 do CUn. Entretanto, ao se pensar em um novo dispositivo, é

vital refletir sobre os entraves do modelo vigente, para que não haja uma manutenção/reprodução das falhas apontadas neste relatório. É sabido que as mudanças sugeridas não são simples, apesar de serem essenciais à efetividade na elaboração de um novo modelo, sobretudo em relação ao aspecto colaborativo desse instrumento. Sem o apoio dos envolvidos e do conhecimento e convencimento da importância da AD para o desenvolvimento de todos, instituição e indivíduos, uma nova resolução não será suficiente para gerar os resultados necessários.

Por fim, mesmo com os pontos incongruentes indicados, destaca-se o empenho e esforço realizados pelo DDP para o atendimento das exigências legais e a garantia dos benefícios recebidos em função da AD. É gratificante perceber que servidores comprometidos com seu trabalho, no caso em destaque, apenas dois, podem fazer a diferença e contribuir para uma universidade pública de qualidade.