

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

JULIANA DE FÁTIMA PINTO

**ABORDAGEM CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA
2013

JULIANA DE FÁTIMA PINTO

**ABORDAGEM CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração de Gestão de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr.

VITÓRIA
2013

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

P659a Pinto, Juliana de Fátima, 1984-
Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo / Juliana de Fátima Pinto. – 2013.
141 f. : il.

Orientador: Ricardo Roberto Behr.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Servidores públicos - Avaliação. 2. Reforma administrativa. 3. Administração pública. 4. Universidades e faculdades públicas - Servidores públicos – Avaliação. I. Behr, Ricardo Roberto. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PPG
ADM

Programa de
Pós-graduação
em Administração
UFES

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário
- Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail ppgadm@gmail.com

www.ppgadm.ufes.br

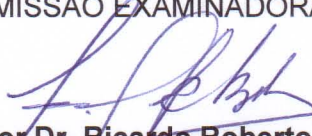
"Abordagem Crítica da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo"

Juliana de Fátima Pinto

*Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em: 25/06/2013

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor Dr. Ricardo Roberto Behr
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Fernando de Oliveira Vieira
Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e saúde durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Joaquim e Maria das Graças, e minha irmã, Renata, pelo grande apoio durante o período de desenvolvimento da dissertação e por entenderem tão bem o motivo dos meses de ausência às Minas Gerais.

Ao Hélio, pela enorme paciência em todos os momentos de insegurança e ansiedade e também por abrir mão das horas de lazer para que eu conseguisse vencer cada etapa do mestrado.

Ao meu orientador, professor Ricardo Roberto Behr, que sempre me atendeu nos momentos necessários com enorme atenção e paciência. Obrigada pelos conhecimentos compartilhados!

Ao prof. Alfredo Rodrigues Leite da Silva, pela enorme contribuição na minha banca de qualificação e por todos os outros ensinamentos durante o desenvolvimento deste mestrado.

Ao prof. Fernando de Oliveira Vieira, por aceitar o convite para participar da minha banca de defesa.

À profa. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, pelas valiosas observações na banca de qualificação.

Aos professores do PPGAdm, pelos ensinamentos fundamentais durante as disciplinas do mestrado.

Aos colegas da turma de mestrado, em especial à Beatriz e Márcia, por dividirem comigo as dúvidas e pelas valiosas conversas sobre a dissertação.

À mestre e amiga Daiane, pelo grande apoio durante o mestrado e pelas observações na leitura da minha dissertação.

À Tia Mirtes, pelo seu carinho e sua preocupação constante.

À Dona Oswaira e ao Senhor Élio, pela enorme força durante os meus estudos.

À Universidade Federal do Espírito Santo, por acolher-me como servidora e estudante e também pela possibilidade de desenvolver esta pesquisa.

A todos os TAE e as chefias imediatas da UFES que participaram das entrevistas. Sem vocês este trabalho não seria possível!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender e explicitar criticamente, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) das classes C, D e E e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo. A análise afastou-se da teoria hegemônica, permitindo uma reflexão crítica de como as técnicas de gestão vem sendo implementadas na administração pública, em especial no que concerne à política de gestão de pessoas. A partir da apresentação dos aspectos históricos da reforma gerencial e da avaliação de desempenho buscou-se destacar como este instrumento vem sendo utilizado nas organizações e também diferenciar os modelos de avaliação. Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo o objeto de estudo relacionado ao campo de conhecimento da administração pública. Os dados empíricos foram produzidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 28 TAE e 11 chefias imediatas selecionados conforme o critério da bola de neve. Utilizou-se a análise de conteúdo para o tratamento das entrevistas. Também foram pesquisados leis, decretos e resoluções que tratam sobre o tema. Observou-se que a avaliação de desempenho utilizada atualmente na universidade é um modelo 360 graus por envolver vários participantes. Os TAE destacaram na entrevista a insatisfação com a avaliação de desempenho, a importância da avaliação, o receio em avaliar a chefia imediata, a subjetividade existente na avaliação e o uso da avaliação como sistema de progressão. Para as chefias imediatas a avaliação de desempenho é uma condição para melhoria no serviço público, existe uma dificuldade ao avaliar, há necessidade de mudanças na avaliação e assim como os TAE visualizam a avaliação como um sistema de progressão. Como ponto comum, observou-se que chefias imediatas e os TAE aprovam a avaliação de desempenho, embora exista uma insatisfação quanto à maneira que esta é utilizada atualmente na universidade. Com a análise das entrevistas foi possível verificar que a avaliação de desempenho é somente mais um modelo importado de forma a-crítica das iniciativas privadas e que não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Reforma gerencial. Administração pública.

ABSTRACT

This study aimed to understand and make a critical explain of how the performance appraisal works in the Federal University of Espírito Santo, considering the point of view of education technical and administrative staff (TAE) from classes C, D and E and the immediate supervisors. The analysis turned away from the hegemonic theory and allowed a critical reflection of how the management techniques are being implemented in public administration, in particular in managing people. From the historical aspects of public management reform and of the performance evaluation this study intended to show how the performance appraisal has been applying in the organizations and also differentiate the types of performance appraisal models. This research can be characterized as a qualitative study and the object of study was related to the field of knowledge of public administration. Empirical data were produced by desk research and semi-structured interviews. This study interviewed 28 TAE and 11 immediate supervisors that were selected according to the criteria of the snowball. The content analysis was used for the treatment of interviews. Laws, decrees and resolutions that deal with the topic were also researched. It was observed that the performance appraisal currently used in the university is a 360 degree feedback because multiple participants are involved. The TAE highlighted in the interview the discontent with the performance appraisal, the importance of the evaluation, the fear to judge the immediate supervisor, the subjectivity in the evaluation and the use of performance appraisal as progression system. For the immediate supervisors performance evaluation is indispensable for improving the public service, there is a difficulty to evaluate, a new evaluation system is necessary and like the TAE they seen the performance appraisal as a progression system. It was observed that immediate supervisors and TAE approve the performance appraisal although there is a disappointment with the way this is currently used at the university. With the analysis of the interviews it was possible to verify that the performance appraisal is just another model from the private organizations imported with no criticism to the public administration and does not result in real improvements to public service. It also increases the sense of individuality in preference to community.

Keywords: Performance Appraisal. Public Management Reform. Public Administration.

LISTA DE SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF – Constituição Federal
CUn – Conselho Universitário
CIS – Comissão Interna de Supervisão
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGP – Departamento de Gestão de Pessoas
DRH – Departamento de Recursos Humanos
EC – Emenda Constitucional
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
FASUBRA - Federação de Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas no Brasil
FHC – Fernando Henrique Cardoso
MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
PAD/UFES – Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Universidade Federal do Espírito Santo
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
SIAPE – Sistema de Informação para o Ensino
TAE – Técnico-Administrativos em Educação
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

APÊNDICES

APÊNDICE A: Entrevista semiestruturada com os servidores técnico-administrativos em educação	127
APÊNDICE B: Entrevista semiestruturada com os gestores de pessoas	129
APÊNDICE C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	131

ANEXOS

ANEXO A – Formulário de diagnóstico das condições de trabalho	132
ANEXO B – Instrumento de autoavaliação do servidor técnico-administrativo em educação	133
ANEXO C – Instrumento de avaliação da equipe de trabalho	135
ANEXO D – Instrumento de avaliação do servidor técnico-administrativo em educação pela chefia imediata.....	137
ANEXO E – Instrumento de avaliação da chefia imediata pelo servidor técnico-administrativo em educação	139
ANEXO F – Instrumento de avaliação dos usuários	141

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 IDEIAS NORTEADORAS DO NÚCLEO TEÓRICO	17
2.1 OS ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.2 ESTUDOS CRÍTICOS, INDIVÍDUOS E SUBJETIVIDADE.....	18
2.3 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E A DOMINAÇÃO	19
2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A LÓGICA DO CAPITAL.....	21
2.5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.6 A CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES	26
3 MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	28
3.1 O MODELO GERENCIAL	28
3.2 REFORMAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	34
4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
4.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	40
4.3 A ABORDAGEM CONCEITUAL.....	43
4.3.1 A conceituação de avaliação de desempenho	43
4.3.2 A utilização da avaliação de desempenho.....	47
4.3.3 As metas da avaliação de desempenho nas organizações	50
4.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	51
4.4.1 Escolha forçada	52
4.4.2 Escala gráfica.....	53
4.4.3 Pesquisa de campo.....	53
4.4.4 Avaliação 360 graus.....	54
4.4.5 Avaliação por competência	56
4.5 DIRETRIZES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E EM EDUCAÇÃO	57

5 METODOLOGIA	62
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	62
5.2 OS SUJEITOS DE PESQUISA	63
5.3 PRODUÇÃO DOS DADOS	65
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS	66
5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	67
6 ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA.....	68
6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO A SER ESTUDADA	68
6.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFES.....	69
6.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ENTENDIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	74
6.3.1 A insatisfação com a avaliação de desempenho.....	74
6.3.2 A importância da avaliação de desempenho.....	80
6.3.3 O receio em avaliar a chefia imediata	83
6.3.4 A subjetividade na avaliação	85
6.3.5 A avaliação como sistema de progressão	89
6.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ENTENDIMENTO DA CHEFIA IMEDIATA	93
6.4.1 A avaliação de desempenho como condição para melhoria do serviço público	93
6.4.2 A dificuldade ao avaliar	97
6.4.3 A necessidade de mudanças na avaliação de desempenho	103
6.4.4 Os sistemas de progressão na universidade	105
6.5 AS FALAS DOS TAE <i>VERSUS</i> AS CHEFIAS IMEDIATAS	110
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS.....	117

1 INTRODUÇÃO

O foco deste trabalho é compreender e explicitar criticamente, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na UFES. Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo o objeto de estudo relacionado ao campo de conhecimento da administração pública.

A avaliação de desempenho é um instrumento que se difundiu nas organizações públicas e privadas, principalmente no mundo ocidental. Implementada pela primeira vez na administração pública brasileira por Getúlio Vargas, na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007), a avaliação de desempenho tornou-se mais recorrente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE –, no governo Fernando Henrique Cardoso - FHC.

A retomada da avaliação de desempenho na administração pública teve como influência a visão gerencialista iniciada na Inglaterra no final da década de 1970, pela primeira ministra Margaret Thatcher. Segundo Paula (2005b), durante o seu governo, Thatcher defendia a eficiência administrativa do Estado, baseando-se principalmente em modelos adotados na iniciativa privada. A primeira medida adotada pela ministra foi a redução da máquina pública e o seu custo, com o corte de 100 mil servidores. Após estas mudanças, Thatcher buscou aperfeiçoar o gerenciamento por meio das ações da *Efficient Unit*, cujo objetivo era acompanhar a melhoria na gestão do serviço público e realizar avaliações de desempenho dos servidores. O modelo utilizado pelo Governo Britânico disseminou-se por vários países (ABRUCIO, 1997; PAULA, 2005b; CAPOBIANGO, SILVA E NASCIMENTO, 2011) sendo implementado no Brasil na década de 1990 (SANTOS FILHO et al., 2010).

Em 1995, Luiz Carlos Bresser Pereira, ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado no primeiro mandato do governo FHC (1995-1998), apresentou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que, dentre outros objetivos,

propunha que os servidores deveriam apresentar um perfil mais gerencial, enquanto os cidadãos precisariam ser tratados como clientes, obedecendo à mesma lógica das organizações privadas. Para tanto, os servidores seriam avaliados por meio de indicadores de desempenho na expectativa de melhorar a eficiência nos serviços prestados pela administração pública (BRASIL, 1995).

Quando o presidente Luiz Inácio Lula da Silva assumiu o Governo Federal, no ano de 2003, algumas políticas do modelo gerencial foram seguidas (PAULA, 2005a, ABRUCIO, 2007; NOVELLI, 2010; FREITAS, 2012). No que se refere às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES –, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005¹ trouxe a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional.

Deste modo, este trabalho foi elaborado a partir dos questionamentos sobre o entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), levando em consideração as bases normativas estabelecidas para as IFES após a publicação da Lei nº 11.091/2005.

Como embasamento teórico, optou-se por uma perspectiva crítica, em especial no que concerne à política de gestão de pessoas nas organizações a partir dos estudos de Pagès e outros (2008). Esta abordagem possibilitou compreender os objetivos ocultos das políticas de gestão de pessoas e fazer uma reflexão sobre as contradições da avaliação de desempenho utilizada no âmbito da universidade. Além disso, foi feita a apresentação dos aspectos históricos da reforma gerencial e da avaliação de desempenho, permitindo entender como este instrumento vem sendo utilizado nas organizações, especialmente na administração pública brasileira, apresentando também as diferenças entre os modelos tradicionais e os atuais.

¹ A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação, e estabeleceu outras providências.

1.1 O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

Os projetos de reforma das universidades públicas brasileiras ganharam destaque no Governo Brasileiro a partir do final do último século. Se desde a década de 1970 (CUNHA, 1997) já se viu um movimento que procurava uma nova forma de gerir as universidades, a partir da década de 1990 (DIAS SOBRINHO; BRITO, 2008) este movimento se acentuou, influenciado principalmente pela reforma gerencial que viria a ocorrer na administração pública.

A busca por uma maior racionalidade e eficiência do serviço público levou o governo brasileiro a implementar nas IFES modelos de gestão embasados na iniciativa privada que vinham sendo utilizados em outros órgãos públicos. Por conseguinte, buscou-se instituir nas universidades um novo perfil de servidor, voltado para as práticas gerencialistas como forma de atingir a eficiência do serviço público.

Entre esses novos modelos de gestão a avaliação de desempenho ganha espaço nas IFES. Embora não seja um instrumento novo na administração pública, sendo utilizado em vários momentos ao longo do último século, é a partir da publicação da Lei nº 11.091/2005 que a avaliação de desempenho se torna obrigatória na UFES. Mas, assim como em outros órgãos da administração pública, não houve uma reflexão crítica das consequências da sua utilização e das contradições que poderiam surgir.

Assim, embora seja um instrumento com grande aprovação entre os estudiosos de gestão de pessoas, as organizações privadas e o próprio governo, a avaliação de desempenho pode ocultar contradições e conflitos, conforme afirmam Leal e Schmitt (2002) sobre as ações que envolvem a gestão de pessoas. Isto provoca a necessidade de estudar a avaliação de desempenho sob outro olhar que foge às práticas gerencialistas.

Verificou-se também durante a revisão bibliográfica para a construção deste trabalho que existe uma carência de estudos na área de gestão de pessoas sob uma perspectiva crítica, em especial no que se refere à avaliação de desempenho. As pesquisas predominantes concebem este instrumento como uma ferramenta de

gestão, enfatizando principalmente as vantagens e desvantagens de sua utilização para o alcance das metas e o aumento da produtividade.

Deste modo, questiona-se: Como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho na UFES, segundo o entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E e das chefias imediatas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender e explicitar criticamente, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na UFES.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar e descrever o modelo de avaliação de desempenho da UFES.
- b) Apontar as contradições existentes no sistema de avaliação de desempenho utilizado na UFES.
- c) Comparar o entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas sobre o sistema de avaliação de desempenho da UFES.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação foi estruturada em sete capítulos, discriminados conforme abaixo.

O capítulo 1 apresenta uma breve consideração sobre o tema estudado, o problema de pesquisa e sua relevância e os objetivos que foram propostos para a elaboração deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta o campo epistemológico em que se situa este trabalho, fazendo uma breve apresentação dos Estudos Críticos em Administração, em especial o seu desenvolvimento na teoria das organizações. Neste capítulo são apresentadas algumas críticas sobre a avaliação de desempenho.

No capítulo 3 é apresentado o conceito de Reforma Gerencial do Estado, como este surgiu, as justificativas para a implementação do modelo gerencial no país e as influências externas que impulsionaram a adoção deste modelo no Brasil. Também é abordado o processo de reformas que as IFES vêm passando desde a última década do século passado.

O capítulo 4 faz uma revisão geral sobre o tema avaliação de desempenho. O primeiro e segundo tópicos apresentam aspectos históricos da avaliação de desempenho, traçando a sua origem e sua adoção no exterior e na administração pública brasileira. O tópico seguinte aborda os conceitos, os objetivos, a necessidade da utilização deste instrumento e o sistema de metas, conforme apresentado e defendido pela teoria hegemônica. Em seguida é feita uma descrição dos métodos de avaliação de desempenho mais usuais. Por fim, apresentam-se as diretrizes que regem a avaliação de desempenho dos TAE.

O capítulo 5 descreve a metodologia que a pesquisa seguiu para alcançar o objetivo proposto, destacando a abordagem seguida, o campo e os sujeitos de pesquisa bem como apresenta como foram produzidos e tratados os dados. É destacada também a limitação deste estudo.

O capítulo 6 faz uma breve apresentação da universidade onde foi realizada a pesquisa e descreve a avaliação de desempenho implementada na instituição. Em seguida é feita a análise e interpretação dos dados a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas sobre a avaliação de desempenho utilizada na UFES.

Por último, no capítulo 7, encontram-se as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2 IDEIAS NORTEADORAS DO NÚCLEO TEÓRICO

2.1 OS ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Os estudos críticos em administração foram escolhidos como norteadores deste trabalho, pois possibilitam um enfoque diverso da teoria hegemônica sobre a utilização da avaliação de desempenho na administração pública. Assim, sem o intuito de esgotar o tema, são apresentadas as principais características dessa vertente.

Como ressalta Paula (2008), a escolha por uma perspectiva crítica não é fácil, visto que cabe ao pesquisador desta linha abdicar-se da segurança funcionalista, na qual as pesquisas produzem hipóteses e modelos teóricos, para investir na dúvida e na produção de um conhecimento que o próprio estudioso pode questionar em determinado momento, levando ao que a autora chama de reflexividade, ou seja, colocando à prova as conclusões e resultados alcançados.

Os estudos críticos no campo dos estudos organizacionais surgiram na Europa após os cortes públicos do governo de Margareth Thatcher nos cursos de ciências sociais do Reino Unido, na década de 1980. Nesse período, muitos pesquisadores dessa área fugiram para os estudos em administração o que resultou no questionamento dos modelos de gestão cujas vertentes epistemológicas estavam voltadas para o positivismo e o funcionalismo (FOUNIER; GREY, 2007).

Antes mesmo dos estudos críticos em organizações se manifestarem na Europa, o Brasil já apresentava trabalhos característicos desta linha de pesquisa produzidos pelos autores Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Prestes Motta (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; VIEIRA; CALDAS, 2007; PAULA, 2008). Segundo Paula (2008), em suas obras Tragtenberg fez menções precoces ao controle da subjetividade que seria fomentada pela sociedade da informação, fruto de sua visão libertária e emancipadora que era influenciada pelos estudos marxistas heterodoxos e anarquistas. Mas, de acordo com a autora, é por meio de autores de língua francesa como Enriquez, Pagès e Dejours que este assunto ganha mais destaque, gerando vários trabalhos a partir da década de 1990.

Davel e Alcadipani (2003) afirmam que os estudos críticos em administração retratam a organização como uma construção sócio-histórica, sendo que é importante a compreensão de como esta é formada, consolidada e transformada no interior e no exterior. Faria (2007, p. 3) acrescenta que as organizações são “construções sociais e históricas que adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas”.

De acordo com Davel e Alcadipani (2003), ao apresentar as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades que existem nas organizações, os estudos críticos procuram sempre questionar a racionalidade das teorias tradicionais e mostrar que as coisas nem sempre são realmente aquilo que aparentam quando se fala de gestão. Assim, conforme defende Paula (2008), para compreensão da crítica é necessário observar a dicotomia entre objetividade e subjetividade, objeto e sujeito e estrutura e ação.

2.2 ESTUDOS CRÍTICOS, INDIVÍDUOS E SUBJETIVIDADE

De acordo com Davel e Alcadipani (2003), podem ser consideradas como estudos críticos as tradições teóricas modernas influenciadas pelo marxismo, neomarxismo e a Escola de Frankfurt, as derivadas das abordagens pós-analíticas como o pós-estruturalismo, pós-modernismo e pós-colonialismo e também as teorias feministas. Para Paula (2008), os estudiosos críticos no Brasil podem ser divididos em no mínimo quatro categorias: os seguidores de Guerreiro Ramos que se valem de seus escritos como referência em seus trabalhos iniciais; os heterodoxos que são influenciados por Maurício Tragtenberg; os partidários do *critical management studies*, sendo que esta corrente é mais recente e predominantemente pós-estruturalista; e os estudiosos do indivíduo e de sua subjetividade nas organizações, assunto explorado de forma intensa pelos estudiosos de língua francesa (PAULA, 2008).

Esse trabalho foi inspirado por esta última corrente que tem como influência os estudos de Pagès e outros (2008). Para estes autores, as organizações não devem ser vistas como um conjunto de dados objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos, entre outros, não limitando a examiná-las sob uma perspectiva positivista e a estudar as ligações sistêmicas. Além disso, os autores também apresentam as características daqueles estudiosos que Paula (2008) chama de críticos, ou seja, enfatizam em seus estudos a subjetividade, o sujeito e a ação.

Pagès e outros (2008) ressaltam que seus estudos os colocam em uma posição dialética e não positivista das organizações, como é comum na teoria das organizações, evitando descrevê-las como coisas, considerando-as em seu contexto e estudando-as como produtos e como sistemas de respostas às contradições sociais e psicológicas. Conforme enfatizam os autores, a teoria das organizações comete um grande erro ao aceitar “a linguagem das organizações e de seus dirigentes, considerando como dados os produtos da organização, relatórios de produção, regras, procedimentos, sem querer ver as relações contraditórias que as fundamentam” (PAGÈS et al., 2008, p. 33).

2.3 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E A DOMINAÇÃO

Conforme afirmam Homem, Oltramari e Bessi (2009), as organizações procuram a cada dia mais estratégias para ampliar suas forças competitivas. Assim, as mudanças na gestão das organizações que sempre ocorreram, são marcadas atualmente pela maneira rápida e intensa que ocorrem e, também, pela amplitude com que afetam os trabalhadores. Neste sentido, Pagès e outros (2008) esclarecem que:

O aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias. Essas mudanças modificam profundamente as condições da luta social. Podem tornar os trabalhadores mais livres para empreenderem, construir e organizarem a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e

colocá-la em questão. A organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos, em uma situação em que este controle poderia tender mais a escapar-lhe que anteriormente (PAGÈS, et al., 2008, p. 35).

Faria (2004) ressalta que as organizações desenvolveram eficientes programas de gestão de pessoas que são baseados em esquemas manipulativos de comportamento, assim como criaram programas de qualidade de vida no trabalho, associações esportivas e culturais e assistências internas de serviços sociais e psicológicos, sendo que estes não receberam muitos questionamentos ou atitude política dos sindicatos e dos partidos operários. Assim, nas novas formas organizacionais, advindas da lógica hegemônica, o controle não é esquecido ou diminuído, mas sim adequado ao novo cenário (SÁ; SOARES, 2005).

Segundo Philadelpho e Macêdo (2007), os estudos relacionados à gestão de pessoas criam um discurso ideológico e legitimador de algumas práticas que ocorrem na administração. Estas práticas têm como intuito maior arquitetar a exploração e a alienação do indivíduo do que promover o desenvolvimento do trabalhador. Os autores acrescentam que a ideologia busca reforçar a dominação por meio da aceitação por parte dos trabalhadores do sistema organizacional que traduz o sistema de valores e a filosofia de trabalho da empresa.

A gestão de pessoas é uma prática de poder utilizada dentro das organizações e um instrumento que auxilia o processo de mediação das organizações. Ela compreende os aspectos técnicos e os procedimentais que visam à abordagem do indivíduo na organização, assim como é o fundamento de uma produção ideológica (LEAL; SCHMITT, 2002, p. 2).

A organização é um mecanismo de mediação, um “amortecedor”, das contradições inerentes ao sistema produtivo ao qual se insere, no caso, o capitalismo pós-industrial. A gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização nesse sentido, constituindo o principal componente de seu aparelho ideológico (LEAL; SCHMITT, 2002, p. 1).

Pagès e outros (2008) acrescentam que não se pode considerar as políticas de gestão de pessoas somente como procedimentos que descrevem o modo de

funcionamento da organização. Essas políticas, segundo os autores, são também o alicerce de uma produção ideológica. Deste modo, é impossível separar os procedimentos, os dispositivos e os discursos destes dispositivos da maneira como funciona e como são vividos pelos indivíduos. Assim, os dispositivos operacionais e a ideologia estariam relacionados, tendo como função promover a interiorização de certas condutas e também os princípios que os legitima.

Ao analisar uma multinacional, Pagès e outros (2008) puderam perceber que as políticas de gestão de pessoas como “processos de mediação” se desenvolvem em quatro dimensões: econômico, político, ideológico e psicológico. No nível econômico são administradas as vantagens oferecidas aos trabalhadores, em contraposição ao seu trabalho. O nível político procura garantir o controle e a obediência às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos e o comando de suas relações. No nível ideológico, representam os valores de estima pelo trabalhador, do serviço e da eficácia, que validam todas estas práticas e camuflam os objetivos de lucro e de dominação. No nível psicológico, exercem uma política de administração dos afetos que promove o investimento inconsciente dos trabalhadores e a dominação desta sobre o psicológico dos indivíduos. Em relação a estes processos de mediação Pagès e outros (2008) entendem que a subordinação do trabalhador à organização ocorre em parte devido aos benefícios que lhe são oferecidos. A mediação teria como função, portanto, buscar uma síntese provisória às contradições, evitando assim que estas gerem algum conflito (LEAL; SCHMITT, 2002).

2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A LÓGICA DO CAPITAL

Após o surgimento do capitalismo, o trabalho do indivíduo e os seus resultados passaram a ser limitados a seu valor de troca. As características concretas próprias de cada pessoa perderam significado para o seu equivalente monetário que as tornou intercambiáveis. Assim, o quantitativo do salário a receber foi interligado ao desempenho do trabalhador. O indivíduo passou a não ser pago conforme o cargo que ocupa, mas principalmente em relação ao seu rendimento (PAGÈS et al., 2008).

Deste modo, muitas das ferramentas que buscam aumentar a produtividade e a redução de custos afetaram diretamente a vida dos trabalhadores. Entre essas práticas administrativas, a avaliação de desempenho ganhou destaque na busca exasperada pela vitória sobre a concorrência (SILVA, 2010), conforme afirmam Souza e outros, 2009, p. 48:

A lógica do capital humano passou a permear as aferições contábeis de contribuição ao negócio. O conceito de avaliação passou a ser um acordo social que classifica as pessoas para justificar a distribuição diferenciada de bens sociais (dinheiro, poder e status), cujos critérios são gradativamente substituídos em função das demandas do mercado. A verificação da contribuição individual e das equipes ao negócio tornou-se fundamental. A mensuração dos resultados do trabalho das pessoas passou a ser um instrumento de justiça, [...] para identificar quem agrega ou não valor, para classificar o legítimo e o ilegítimo, pois, enquanto na velha economia o legítimo, por exemplo, era a determinação do salário pela senioridade, na economia global este critério, por ser injusto, foi substituído pelo de agregação de valor. Sistemas de desempenho são provas de performances pessoais que agem como instrumentos de justiça para mensurar o nível de agregação de valor ao negócio.

Segundo Silva (2010), o aumento da demanda por avaliações dentro das organizações está relacionado com o modo de funcionamento da sociedade na atualidade, sob a lógica do capitalismo. Os trabalhadores são avaliados frequentemente e classificados entre “os que não servem”, “os que não se adaptam à equipe”, “os que têm problemas para se relacionar”, até serem rejeitados devido a não aprovação em suas avaliações. De acordo com a autora existe na atualidade um imperativo de perfeição e excelência em que a organização ideal deve empregar apenas os trabalhadores felizes, com alta qualificação e que não cometem erros. Como afirma Faria e Meneghetti (2007c, p. 63), “daí que ‘produzir mais que o previsto’, ‘ser eficaz’ e, além disso, ‘ser produtivo’ encerram uma subjetividade sequestrada no interior da própria lógica competitiva na qual os trabalhadores se envolvem”.

2.5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Philadelpho e Macêdo (2007) afirmam que as organizações buscam os sistemas de avaliação de desempenho para medir a maneira como o trabalho é desenvolvido em certo período e tem neste sistema um método de controle do desempenho dos

trabalhadores. Deste modo, os autores concebem a avaliação de desempenho como um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores.

Pagès e outros (2008) chamam de avaliação-conselho o processo anual em que os gerentes entrevistam os trabalhadores para avaliar seu trabalho, anotar as pretensões e as reclamações. Nessa entrevista, o gerente pode estabelecer os objetivos para o ano seguinte e também considerar um novo plano de ação. O gerente então comunica ao trabalhador a nota recebida que está interligada ao salário pessoal. Feito o comunicado, este deve assinar a avaliação como comprovação de conhecimento e não como concordância. No entanto, a entrevista é considerada como um diálogo sincero e aberto, aplicando o princípio de consideração pelo trabalhador.

A avaliação-conselho possui aspectos que são contraditórios, conforme ressaltam Pagès e outros (2008). O primeiro seria o “controle do rendimento” de acordo com um sistema de notas previamente fixadas que estabelecem o nível que o trabalhador se enquadra. O gerente indica as notas em função dos objetivos instituídos anualmente para os seus subordinados. Assim, as relações entre as notas e as alterações de níveis, que estão relacionados aos aumentos de salário, não são automáticos, limitando o poder direto do gerente, mas reforçando o condicionamento às regras parcialmente conhecidas pelos trabalhadores.

De acordo com Pagès e outros (2008), mesmo quando o trabalhador sabe que a entrevista de avaliação é uma armadilha, ele costuma não recusá-la e defende este instrumento devido aos grandes princípios, mostrando que existe um sistema de valores dentro da organização. Pagès e outros (2008) chamam este comportamento de autopersuasão, ou seja, quando o próprio trabalhador constrói uma justificativa para evitar a manifestação no nível consciente das incongruências nas políticas da organização e assim desfazer-se das críticas destas políticas, reforçando deste modo sua credibilidade.

De acordo com Pagès e outros (2008) a administração moderna leva em consideração a realidade apenas por meio de métodos quantitativos, defendendo que os problemas somente podem ser formulados em termos numéricos, sendo que o que é enumerado passa a ser indiscutível, visto que este é considerado científico. Assim, segundo os autores, muitas vezes acredita-se que ao quantificar será encontrada a solução para os problemas, já que se considera que a objetividade está em oposição à subjetividade. Deste modo, “pensa-se muitas vezes que basta quantificar para encontrar a solução para problemas colocados, pois assim coloca-se a ‘objetividade’ em oposição à subjetividade do poeta ou do político” (PAGES et al., 2008, p. 113).

Para Faria (2004), a busca pela objetividade com rejeição à subjetividade, por esta não ser considerada como ciência, levou ao surgimento de várias formas de domínio psicológico por parte das organizações que recebem apoio das ideologias de gestão capitalista. Essa racionalidade tende a ver o trabalhador somente em função de sua utilidade para a empresa, medindo-a por meio da avaliação quantificada de seu rendimento e da adaptação deste às regras e exigências da organização. Assim, a “objetivação” leva o trabalhador a submeter-se aos objetivos estipulados pela empresa, baseados num discurso exibido como racional e que rejeita qualquer outro discurso que não utiliza sua linguagem (PAGÈS et. al, 2008).

Na avaliação de desempenho esta preocupação com a objetividade é algo que remonta a preocupação da teoria organizacional há algum tempo. Grillo (1982, p. 31), por exemplo, já demonstrava que este objetivo era perseguido pelos estudiosos ao afirmar que “através dos tempos, os vários métodos estudados sempre procuraram descobrir a forma de avaliação que melhor eliminasse a subjetividade inerente à posição do avaliador, quando este julga o seu subordinado”. Bergamini e Beraldo (1988) acrescentam que esta busca pela objetividade fez com que fossem desenvolvidos critérios estáticos mais sofisticados com intuito de neutralizar a subjetividade constatada nas avaliações.

Segundo Pagès e outros (2008), os fundamentos que servem de elaboração e utilização dos dados quantitativos escapam à aplicação pelos indivíduos, no entanto, este é “legitimado” por meio de princípios e práticas ideológicas, como:

[...] a luta contra a arbitrariedade dos chefes e a subjetividade, a igualdade de todos diante da avaliação, a consideração pela pessoa, a liberdade de expressão, a perfeição do sistema em face da imperfeição humana e o fato de cada um aplicar as regras a si próprio (PAGÈS et al., 2008, p. 104-105).

Pagès e outros (2008) ressaltam que a legitimação somente é possível quando o trabalhador se isola em relação ao sistema. De acordo com os autores, a avaliação permite a expressão pessoal das reivindicações, das angústias e dos planos, reforçando o desconhecimento destes dos outros trabalhadores da organização. O sucesso pessoal torna-se então mais valorizado do que a solidariedade. Deste modo, ao levar em consideração as reivindicações individuais, a organização evita e reduz as reivindicações coletivas, levando ao que os autores chamam “individuação” por parte dos trabalhadores.

Além disso, diante das metas que são estabelecidas, o trabalhador interioriza que é necessário vencer, alcançar os objetivos e dedicar o máximo possível para a empresa por meio da “canalização das energias”. Esse é motivado não apenas pelo seu chefe, mas também pelo sistema que aprova por meio das notas positivas, das críticas, todo investimento dado pelo trabalhador no que é considerado bom e recrimina aquilo que é investido para outros fins (PAGÈS et al., 2008).

Pagès e outros (2008) perceberam que quando a empresa demonstra maior interesse pelos trabalhadores a produção destes se eleva. No entanto, este aumento de investimento nos trabalhadores faz com que a dominação da empresa sobre o indivíduo se acentue. A avaliação torna-se então mais uma situação de exame de consciência do que de reflexão de seus resultados. O que é considerado passa a ser mais o esforço em ser um bom trabalhador do que a qualidade de seu trabalho. O trabalhador que procura vencer esquece o rendimento, a carga de trabalho etc. Assim, a partir do momento que os desejos do trabalhador referem-se ao sucesso e à ambição a organização consegue satisfazê-los. “O desejo de sucesso, de ser reconhecido como fundamental para a organização, de ter uma identidade, de fazer parte de um projeto social comum, é um dos motivos mais usuais do vínculo à organização” (FARIA; MENEGHETTI, 2007a).

Ao disponibilizar um momento para o trabalhador ser ouvido, a organização oferece a possibilidade de este exprimir-se, de admitir seus receios e anseios. Desta maneira, a organização operacionaliza a administração dos afetos, permitindo o seu domínio sobre o psicológico do trabalhador levando à “dominação psicológica”. Constrói-se assim a culpa individual sobre o fracasso e o sentimento de não ter realizado tudo que era necessário para alcançar o sucesso e objetivos fixados no planejamento (PAGÈS et al., 2008).

2.6 A CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Pagès e outros (2008) afirmam que o nível, como sistema de codificação, tem como objetivo servir de estímulo e de referência para o desenvolvimento da ambição. Assim, o trabalhador acredita que ao executar bem o trabalho, atingindo seus objetivos, é possível mudar de nível. Diante disso, a promoção não está condicionada à boa vontade de uma chefia compreensiva, mas de um grau que torna a avaliação objetiva. O trabalhador é então visto por meio de notas e médias que o caracterizam conforme o seu desempenho na organização.

Ao tornar a mudança de nível como um processo individual, a organização reforça a individuação, aumenta a combatividade e conseqüentemente a produtividade (PAGÈS et al, 2008), levando a uma “valorização da ascensão ‘individual’ em detrimento da ‘coletiva’” (TRAGTENBERG, 1989, p. 33).

É preciso correr sem jamais saber onde estão os outros corredores. Cada um dá o melhor de si, este é o único critério: cada indivíduo está só, é único, não tem nenhuma outra referência a não ser um trabalho a ser realizado cada dia melhor, um nível a ser atingido que não passa de uma etapa para ganhar o nível superior, sendo que isso nunca termina [...]. A partir deste momento toda reivindicação coletiva se torna impossível para aqueles que deram a largada na corrida. O indivíduo se sente manipulado pelo fato de não ter nenhum conhecimento dos mecanismos que o captam (PAGÈS et al., 2008, p. 115).

Pagès e outros (2008) acrescentam que a carreira “contém” as angústias e a sensação de não reconhecimento e de fracasso do trabalhador, além de canalizar seus desejos para o egocentrismo e a perfeição. Assim, o tabu moderno defende valores como “não é permitido falhar”, tampouco é admitido ser humano. É

necessário ser um trabalhador que tenha disciplina, estando sempre disposto a colaborar com a política dominante. Este comprometimento é fundamentado na perspectiva de conseguir futuramente fazer parte de um grupo de elite (FARIA; MENEGHETTI, 2007c).

Conforme apresentado pelos autores acima, as políticas de gestão de pessoas apresentam várias contradições que merecem ser discutidas em maior profundidade. Deste modo, após a apresentação do campo epistemológico que embasa este trabalho e das críticas que envolvem a política de gestão de pessoas nas organizações, parte-se para a discussão sobre a modernização do Estado e das Instituições Federais de Ensino Superior. Esse tópico torna-se importante para entender como esta modernização influenciou nos processos de gestão das universidades, em especial na adoção da avaliação de desempenho.

3 MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

3.1 O MODELO GERENCIAL

A diferenciação entre a gestão empresarial e a pública esteve presente nos debates acadêmicos e governamentais em vários momentos do século passado. No entanto, foi a partir da década de 1970 que países como os Estados Unidos e o Reino Unido tentaram implementar no setor público técnicas gerenciais utilizadas no setor privado (PAULA, 2005b). Nesses países, o enfoque gerencial da administração pública surgiu após Margareth Thatcher e Ronald Reagan, considerados conservadores, assumirem o poder na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, respectivamente (BRESSER-PEREIRA, 1999b).

Na Grã-Bretanha, fatores como a recessão e o crescimento do governo foram as justificativas para tentar controlar os gastos e promover a reestruturação dos setores públicos, sendo o Estado do Bem-Estar Social responsabilizado pelos altos impostos cobrados e também pelos níveis de inflação (FERLIE et al., 1999). O Estado do Bem-Estar Social passou então a ser visto como uma má administração, um monopólio que não prestava contas, que promovia a dominação de profissionais e atuava sem o envolvimento do cliente (FERLIE et al., 1999).

Diante das consequências detectadas no *Welfare State*, o Governo Britânico iniciou uma série de reformas conduzidas pelo alto escalão do governo. Entre estas mudanças estavam: privatização das indústrias, orientação do trabalho no serviço público baseado em valores gerenciais e de mercado, gerenciamento de recursos humanos com intuito de formar lideranças e no uso de técnicas buscando otimizar a aplicação dos recursos públicos (FERLIE et al., 1999).

Para Paula (2005b) a nova administração pública defendida pelo Governo Britânico apresentava as seguintes características: separação das atividades de execução e planejamento do governo por meio da descentralização do aparelho de Estado; privatização de empresas estatais; terceirização de serviços prestados pelo governo;

regulação de atividades públicas dirigidas pelo setor privado e adoção de ideias e ferramentas gerenciais usualmente utilizadas no setor privado.

Houve uma grande privatização das organizações públicas no Reino Unido com o intuito de enxugar o Estado e transferir responsabilidades para a iniciativa privada. Além disso, nos casos em que não foi possível privatizar, foram desenvolvidas várias ações no sentido de incorporar ao setor público conceitos, modelos, perfis e comportamentos profissionais similares aos utilizados no setor privado (FERLIE et al., 1999).

O modelo britânico de reestruturação do Estado e da administração pública serviu como referência para outros países (ABRUCIO, 1997, MARSDEN e FRENCH, 1998; PAULA, 2005b) em especial para os que estavam sob seu círculo de influência e não possuíam um *Welfare State* consolidado (PAULA, 2005b). Como ressaltam Marsden e French (1998), o serviço público britânico apresentou uma revolução que chamou a atenção de vários governantes em todo o mundo, como por exemplo, vincular o pagamento ao desempenho que era algo que acontecia somente no setor privado.

Paula (2005b) ressalta que as maiores contribuições do Reino Unido às reformas que aconteceram no final do século passado foram a criação do discurso que buscava justificar a reestruturação do Estado e os vários exemplos das práticas que deveriam ser implementadas na administração pública.

Conforme enfatizam Capobianco, Silva e Nascimento (2011), diversos países implementaram a reforma gerencial acompanhando a tendência de outros Estados sem refletir sobre as peculiaridades locais. No Brasil, o governo buscou copiar alguns modelos em busca da eficiência na máquina pública influenciado principalmente pelas alterações estruturais que ocorriam nos países desenvolvidos. Em 1995, na gestão do presidente FHC, o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Foi a partir deste plano que as organizações públicas buscaram a modernização e a desburocratização, por meio de práticas gerenciais (SANTOS FILHO et al., 2010). Deste modo, conceitos que estavam sendo utilizados

na iniciativa privada passaram a ser vistos pelo Governo Brasileiro como o caminho para a administração pública superar as suas dificuldades e melhorar os serviços oferecidos para a população. Assim, técnicas já difundidas em outros países e nas organizações privadas começaram a ganhar espaço na administração pública (BRASIL, 1995).

Na visão de Paula (2005b), o ex-ministro Bresser Pereira acreditava que seria possível transformar o modelo burocrático em um modelo gerencial. Para tanto, os administradores públicos deveriam preocupar-se com a gestão, adotando práticas gerenciais de forma a oferecer um serviço público de qualidade e baixo custo aos cidadãos. Deste modo, programas para aumento da qualidade e da produtividade deveriam estar inseridos dentro do contexto da nova administração pública gerencial (BRASIL, 1995). Este ideal de Bresser Pereira suscitou enorme crítica por aproximar a administração pública da administração privada (PAULA, 2005b).

Paula (2005b) enfatiza que no Reino Unido o novo modelo gerencial não diminuiu os gastos públicos e ainda ampliou a desigualdade da população. No Brasil esta situação também não foi muito diferente. Assim, a transferência das técnicas do setor privado para a administração pública tornou-se questionável. Estes “modismos”, como define a autora, não eram sinônimos de melhoria na administração pública e, principalmente, não conseguiram integrar a gestão e a política, que são inerentes à administração pública. Os modelos e modismos gerenciais costumam ser frequentemente utilizados pelo governo com intuito de melhor atender às demandas sociais (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Segundo Paula (2005b), os conceitos defendidos pelos “gurus” da administração e os limites dos “modismos” gerenciais foram usados como panaceias para os problemas administrativos. Neste sentido, Ferlie e outros (1999, p. 64) afirmam que:

[...] as reformas também podem, com frequência, vir em ciclos, e isso está associado tanto a fortes modismos no conjunto dos conhecimentos administrativos como ao fato de que muitas agências públicas são organizações que esquecem, em vez de organizações que aprendem.

A reforma gerencial no Brasil foi direcionada sob um diagnóstico que priorizava, principalmente, os aspectos negativos da Constituição Federal (CF) de 1988 e se fundamentava no conhecimento internacional sobre a construção da nova gestão pública (ABRUCIO, 2007). Para Bresser-Pereira (1999a) a reforma estava pautada na proposta da administração pública gerencial e tinha como objetivo dar uma resposta à crise da década de 1980 e à globalização econômica. De acordo com o Governo Brasileiro, no período de 1920 a 1930 o mau funcionamento do mercado levou a uma crise econômica de grande dimensão. Já na década de 1980 a crise do Estado coloca em questionamento o modelo econômico que estava vigente (BRASIL, 1995).

Abrucio (2007, p. 72) afirma que “Bresser se apoiou numa ideia mobilizadora: a de uma administração voltada para resultados, ou modelo gerencial, como era chamado à época”, na qual o governo buscava instalar o governo “gerencial” embasado nos conceitos dos gurus da administração e já implantado em países desenvolvidos. O modelo gerencial tinha como objetivo tornar as práticas administrativas mais descentralizadas, eficientes e voltadas para o controle dos resultados (PAULA, 2005b).

O modelo gerencialista buscava elevar de forma contínua a produtividade econômica para atingir o processo social, implantar uma tecnologia avançada e também adotar um gerenciamento voltado para o planejamento (PAULA, 2005b). Vários aspectos da burocracia passaram então a ser questionados.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (BRASIL, 1995, p. 17).

Para o Governo Brasileiro, atuar em áreas consideradas como de responsabilidade das empresas privadas e não-estatais prejudicava o crescimento da economia e não promovia o desenvolvimento do país. Esta interferência do governo, portanto, traria mais custo do que benefícios para a população. Deste modo, as empresas públicas

deveriam ser privatizadas para que pudessem competir com o mercado do mundo globalizado. Já os serviços que não estariam enquadrados na atividade fim do governo deveriam ser direcionados para o setor público não-estatal. Este estaria encarregado de gerir as verbas repassadas pelo Governo Federal de forma eficiente e, por conseguinte, prestar contas sobre o seu desempenho (BRASIL, 1995).

O Governo Federal enfatizava que em um sistema capitalista Estado e mercado deveriam andar juntos. Assim, se um deles estivesse funcionando de forma insatisfatória o outro também não poderia desenvolver-se, o que, conseqüentemente, levaria a uma crise (BRASIL, 1995). O governo então propôs redefinir o papel do Estado que deveria deixar de “ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento”. As funções do estado deveriam se resumir às políticas de transferência de renda, à estabilização e desenvolvimento da economia e à coleta e distribuição dos impostos (BRASIL, 1995, p. 12 e 13).

A reorganização da máquina pública também possibilitaria a profissionalização do servidor e, conseqüentemente, sua melhor remuneração. Para isto, seria necessária maior flexibilidade do contrato dos servidores e regimes jurídicos diferenciados. Ao mesmo tempo, um plano de carreiras deveria ser estruturado para que os bons servidores se sentissem motivados a permanecer no quadro do serviço público (BRASIL, 1995). Segundo Bresser-Pereira (1999b), devido à competição provocada pelo capitalismo, era necessário rever a estabilidade do servidor público e aproximar o mercado de trabalho público do privado para obter uma administração pública moderna e eficiente.

Se quisermos avançar na adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia a dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se (BRASIL, 1995, p. 7).

De acordo com Freitas (2012), as sucessivas Emendas Constitucionais (EC) que foram aprovadas no período de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) promoveram grande impacto no serviço público.

A EC nº 19/1998, modificou e, entre outras medidas, dispôs sobre: a carreira do servidor, a manutenção pela União de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos; vinculou como um dos requisitos para a promoção na carreira a participação nos cursos de capacitação; e vinculou a estabilidade e permanência no cargo ao procedimento de avaliação periódica de desempenho (FREITAS, 2002, p. 35).

Para Paula (2005), a administração pública se baseou na “burocracia flexível”, que possui características adaptadas às necessidades de flexibilização organizacional, sem, no entanto, descartar a profissionalização e a dominação burocrática. Esse modelo foi aceito pela nova administração pública e seguida pelo Estado.

Siqueira e Mendes (2009) registram que a administração gerencial preocupou-se mais com as tarefas e pouco com os servidores, precarizando o trabalho, promovendo a desmotivação e aumentando a pressão sobre o trabalhador e dificultando os diálogos e a criatividade. Já Abrucio (2007, p. 70) enfatiza que durante a década de 1990 a aposentadoria integral ao final da carreira do funcionário público era o maior incentivo, visto que o salário defasava e aumentava as gratificações no rendimento, que “dependiam mais da força política de cada setor do que do mérito medido por avaliações de desempenho”. Paula (2005b) acrescenta que o Plano Diretor de Reforma do Estado ao dar maior atenção aos servidores considerados estratégicos, ou seja, aqueles do alto-escalão, deixou de lado os servidores que lidam com o público, que foram desconsiderados por atuar em áreas que o governo almejava repassar para a administração indireta, como a educação, assistência social e saúde.

Abrucio (2007, p. 77) afirma que o governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) deu continuidade à modernização do Estado Brasileiro, em especial no “[...] reforço de algumas carreiras, no campo do governo eletrônico e na nova moldagem que deu à Controladoria Geral da União [...]”. Para Freitas (2012), o governo do presidente Lula agregou à reforma administrativa várias políticas para a inclusão social. O presidente também deu continuidade às reformas estabelecidas no PDRAE, como a EC nº 41/2003² e também alterou as normas de aposentadoria, refletindo na força

² A Emenda Constitucional nº 41/2003 modificou os artigos 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal e revogou o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos

de trabalho da administração pública e promovendo a sua diminuição. Novelli (2010) acrescenta que os reajustes dos servidores públicos no governo Lula foram diferenciados conforme a carreira/cargo, privilegiando aqueles pertencentes ao núcleo estratégico e aos serviços defendidos como exclusivos, de acordo com o estipulado pelo PDRAE. Neste sentido, segundo Paula (2005a), observou-se uma continuidade do gerencialismo em todas as áreas, incluindo nas políticas sociais. Já Gomes, Barbosa e Silva e Sória (2012) acreditam que as políticas públicas do presidente Lula foram ambíguas, sendo percebidos traços progressistas, voltados para os movimentos sociais, e também aspectos fundamentados na década de 1990, condicionando a totalidade da gestão conforme os limites fiscais.

No atual governo Dilma, também é possível ver fortes influências do modelo gerencial. De acordo com Queiroz (2011), várias ações estão sendo tomadas para diminuir os gastos públicos e tornar a máquina pública mais eficiente. A gestão da presidente estaria orientada para resultados com foco na cidadania. Em relação aos servidores do Poder Executivo, a presidente tem valorizado a meritocracia nos cargos de confiança e de carreira.

As reformas que ocorreram na administração pública não passaram despercebidas pelas IFES. Nota-se, desta maneira, que desde a década de 1990 as políticas que buscam a eficiência defendida pela reforma gerencial têm influenciado na gestão das universidades federais, conforme poderá ser visto no tópico seguinte.

3.2 REFORMAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

No início da década de 1990, após uma conturbada reforma para redução do aparelho do Estado, com a extinção da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e a recriação destes órgãos após as críticas advindas inclusive dos aliados, o governo Collor elaborou o Plano Setorial de Educação 1991-1995. Este plano tinha em seu preâmbulo que a legitimação da

da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, além de estabelecer outras providências.

autonomia universitária estaria vinculada ao desempenho das instituições, iniciando assim a reação generalizada à avaliação institucional (CUNHA, 1997).

No Governo Itamar a avaliação institucional das universidades foi incentivada pelo Ministério da Educação, proposta esta que deveria propiciar a distribuição de recursos. Após enorme crítica feita pelos docentes e dos servidores técnico-administrativos em educação foi estabelecido uma espécie de acordo entre as universidades e o Ministério da Educação (MEC) de tal forma que a autoavaliação das universidades fosse estimulada (CUNHA, 1997).

No governo FHC iniciou-se uma intensa reforma no campo educacional, antes mesmo da aprovação legislativa da Lei de Diretrizes e Bases da Educação³. Segundo CUNHA (1997), o MEC elaborou vários projetos de reforma da Constituição, de medidas provisórias, de projetos de lei e de decretos, cuja lógica não foi declarada *a priori*, gerando várias críticas, principalmente de que o impulso do processo estava relacionado ao Banco Mundial e ao modelo neoliberal.

O ministro da Educação durante a gestão de FHC estava de acordo com o diagnóstico da missão do Banco Mundial de que as universidades federais brasileiras possuíam um quantitativo muito grande de pessoal, sendo que as atividades-meio estavam sendo priorizadas em detrimento das atividades fim, o que implicou na adoção de procedimentos rígidos para a redução do custo unitário do estudante. Diante desta análise, o ministro propôs às universidades a redução de um terço das despesas com pessoal ou o acréscimo de 30% das vagas oferecidas nos vestibulares, em especial nos cursos oferecidos à noite e os abertos nas cidades do interior (CUNHA, 1997).

Segundo Dias Sobrinho e Brito (2008), o Banco Mundial recomendava aos países em desenvolvimento, dentre outras medidas, a privatização do ensino superior. Assim, segundo os autores, o governo FHC propôs que as universidades públicas fossem transformadas em organizações sociais e administradas por meio de contratos de gestão.

³ A Lei nº 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, foi sancionada por FHC em 20 de dezembro de 1996.

O Governo Federal então apresentou o projeto de Emenda Constitucional em que as universidades públicas seriam enquadradas em uma categoria específica de entidade, distintas dos órgãos da administração direta e indireta, ou seja, das autarquias e fundações, sendo que os servidores não mais teriam o *status* de funcionário público, tampouco a estabilidade. Além disso, o Governo Federal seria responsável por destinar às universidades um percentual fixo do recolhimento de impostos, para cobrir as despesas de pessoal ativo, inativo e pensionista, sendo que esses gastos não deveriam ultrapassar 80% do total do orçamento de cada universidade. Como forma de complementação dos recursos as instituições deveriam procurar fontes alternativas de financiamento obtido por meio da interação com a comunidade (CUNHA, 1997).

Embora o seu projeto original não tenha sido aprovado, FHC sempre defendeu uma parceria entre setor privado e governo e entre universidade e indústria para a gestão e o financiamento do sistema brasileiro de desenvolvimento científico e tecnológico, além de um uso mais racional dos recursos e a utilização da capacidade ociosa, por meio do aumento das matrículas sem a elevação de despesas adicionais (CUNHA, 1997). Com esse discurso a ideia de que as universidades públicas eram ineficientes e gastavam mal os recursos foi divulgada para a sociedade brasileira (DIAS SOBRINHO; BRITO, 2008), sendo então necessário que as universidades tornassem mais autônomas e tivessem as suas verbas condicionadas à avaliação de desempenho (CUNHA, 1997).

A partir de então, o número de alunos e cursos serviu, em sua maior parte, para a definição do orçamento das universidades públicas federais, conforme sugerido pelo Banco Mundial, sendo na perspectiva do governo a fórmula mais eficiente, transparente e racional da avaliação associada aos resultados (DIAS SOBRINHO; BRITO, 2008).

Em seu governo, Lula sancionou a Lei nº 10.861/2004⁴, determinando que as instituições fossem avaliadas por meio de instrumentos diversificados, como a

⁴ A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, assim como estabeleceu outras providências.

autoavaliação e a avaliação externa in loco. Já a avaliação dos cursos de graduação, para buscar conhecer aspectos como o perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica, seria realizada por especialistas das áreas. Além disso, a referida lei também propôs a realização da avaliação do desempenho dos estudantes, sendo esta realizada por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE. Estas medidas, assim como as adotadas nos governos anteriores, merecem ser refletidas conforme lembra Dias e Sobrinho (2010):

Na agenda brasileira de educação superior aparece, com grande relevo, a questão da ampliação das matrículas e o controle das aprendizagens estudantis exercido por meio de exames de larga escala. São medidas socialmente valorizadas e de grande apelo político, especialmente quando publicam informações quantitativas. Do ponto de vista dos responsáveis por essas políticas oficiais, a qualidade que vige nesses instrumentos e programas e deles resulta se considera tecnicamente legitimada pela objetividade de suas medidas, quantificações e procedimentos metodológicos e eticamente justificada ao se tornar transparente à população em geral e aos potenciais ‘clientes’ (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 1227).

Deste modo, de acordo com Dias Sobrinho (2010), fazem parte do discurso e das práticas dos gestores dos Estados as ideias e as promessas de que o desenvolvimento pode ser alcançado por meio da administração eficiente do sistema educacional. Assim, “os mecanismos ideológicos agem intensamente no campo da educação e suas relações com o Estado, pois esse é um campo de alto significado para a propagação e hegemonia do capitalismo em sua atual versão neoliberal” (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 1227).

A busca pela eficiência enfatizada pela reforma gerencial modificou a administração pública brasileira após a década de 1990, atingindo em especial a gestão das universidades e também a avaliação dos docentes e dos servidores técnico-administrativos em educação. Limitamos a apresentar as técnicas de gestão voltadas para estes últimos, enfatizando as políticas de avaliação de desempenho que os TAE atualmente estão submetidos. Para melhor compreender os sistemas de avaliação foi feita a contextualização da avaliação de desempenho ao longo do século XX e a sua utilização no período atual, visto que para entender o desenvolvimento de um determinado fato social é necessário compreender sua trajetória histórica (FARIA, 2007).

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar é uma prática que acompanha o homem desde o princípio (LUCENA, 1992). Existem relatos que durante o período de 221-265 D.C. foi instituído pela dinastia WEI o “julgador imperial”, cujo trabalho era analisar o desempenho da família imperial levando esta avaliação para o imperador. Este, após ciência das observações do julgador tomava as decisões em relação à família imperial e ao império (BERGAMINI; BERALDO, 1988; WIESE; BUCKLEY, 1998). Anos depois Santo Inácio de Loyola desempenhou o mesmo papel por meio da definição de alguns processos que permitiam avaliar as pessoas que integravam a Companhia de Jesus (BERGAMINI; BERALDO, 1988; DUTRA, 1998, PIERANTONI, et. al., 2011). Segundo Lucena (1992), a Igreja Católica também ficou famosa por ter um severo sistema de avaliação. De acordo com registros da época, durante as missões nos países colonizados a atuação dos jesuítas também era avaliada.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), apesar de mecanismos da avaliação de desempenho serem utilizados como forma de controle do trabalhador desde a antiguidade, foi com o nascimento do capitalismo e das grandes organizações que este tipo de avaliação passou a ganhar notoriedade. Os autores acrescentam que no começo do século XX a maior utilização de processos e escalas para medir a performance dos trabalhadores ganhou força com o surgimento do taylorismo. Os estudos de Taylor sobre a racionalização do trabalho resultaram nas primeiras escalas de “avaliação de mérito”, que foram utilizadas para disciplinar o trabalhador e intervir no modo deste trabalhar. Para Souza e outros (2009), as transformações na maneira de pensar o desempenho do trabalhador acompanharam as mudanças econômicas e sociais que influenciaram a administração do processo produtivo predominantes desde o começo da sociedade industrial.

Endo (1998) afirma que a avaliação de desempenho nos EUA passou a ser desenvolvida e disseminada entre os anos de 1916 e 1924. Neste primeiro ano, segundo o autor, o *Carnegie Institute of Technology's Bureau of Salesmanship Research* começou a elaborar um modelo de avaliação de desempenho. Em 1919, o grupo que trabalhava neste instituto fez uma consultoria à *Scott Company*,

buscando promover melhorias no método. Por conseguinte, nova versão da avaliação de desempenho foi desenvolvida e adotada por um grande número de organizações.

Conforme lembra Endo (1998), a utilização do modelo de escalas gráficas⁵ resultou na maior utilização da avaliação de desempenho por parte das organizações. Assim, com a disseminação desse instrumento na iniciativa privada, o governo americano resolveu adotar a avaliação de desempenho também na administração pública, no ano de 1924.

Já Nascimento e Bernardim (2007) afirmam que a General Motors foi a primeira empresa a utilizar a avaliação de desempenho formalmente para a avaliação dos seus executivos no ano de 1918. No entanto, com a necessidade de reestruturação das organizações ao fim da Segunda Guerra Mundial é que a avaliação de desempenho ganhou mais espaço dentro das organizações, visto que os administradores passaram a acreditar que para aumentar a produtividade era necessário controlar o desempenho dos trabalhadores.

No entender de Souza e outros (2009) o aumento da competitividade depois da segunda metade da década de 1970 alterou significativamente a maneira de medir o desempenho, devido principalmente à premissa prevalente no setor privado de que o trabalhador estava inserido no processo produtivo e que conseqüentemente influenciava os resultados da organização. Com este pressuposto, mudanças nos modelos organizacionais começaram a surgir.

A visão da avaliação de desempenho, como técnica empenhada em controlar o modo de realização de tarefas, foi transformada em um processo vinculado ao gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado. Esta orientação demandou práticas de mensuração apoiadas em indicadores, especialmente financeiros, com o intuito de verificar o nível de participação de cada um e de cada equipe na lucratividade do negócio (SOUZA et al., 2009, p. 42).

Na administração pública, segundo Lucena (1992), algumas características do modelo militar foram importadas, como a prestação de serviços regulares à sociedade, hierarquização, estruturação das carreiras e a estabilidade para

⁵ O conceito de escala gráfica está definido no item 4.4.2 deste trabalho.

cumprimento das leis. Deste modo, assim como na organização militar, o mérito também tornou-se importante para a progressão na carreira.

4.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No Brasil, em 1930, quando assumiu o poder, Getúlio Vargas criou o Departamento de Administração do Serviço Público com o intuito de utilizar medidas para romper com as oligarquias dominantes por meio da profissionalização da administração pública (CAPOGIANGO; SILVA; NASCIMENTO, 2011). Para atingir este objetivo, o presidente tentou implementar no país alguns modelos importados da teoria da administração e que na época tinham grande repercussão nos países desenvolvidos. Assim, a reforma proposta por Vargas, baseavam-se nas concepções de Taylor, Fayol e Weber (COSTA, 2008). Foi nessa década que o Governo Brasileiro tentou elaborar as primeiras avaliações de desempenho dos servidores públicos federais e militares. Para tanto, estava inserida na Constituição de 1934 e 1937, e posteriormente também foi incluída nas Leis Trabalhistas de 1947, que os servidores deveriam se submeter à avaliação de desempenho (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007).

Em 12 de julho de 1960, com a Lei nº 3.780⁶ houve nova tentativa de implementação da avaliação de desempenho na administração pública com a utilização do método de escala gráfica (GRILLO, 1982; DUTRA, 1998). A avaliação de desempenho, no entanto, não apresentou um resultado favorável sendo considerada como um instrumento ineficaz e que não trazia melhorias para o serviço público (DUTRA, 1998).

A partir dos anos 1970 o Governo Brasileiro tentou implementar na administração pública uma avaliação de desempenho vinculada à remuneração ou ao desenvolvimento nas carreiras (BRASIL, 2009). De acordo com Santos e Cardoso (2001), foi desse período até a década de 1980 que os países pioneiros na

⁶ A Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, tratou da classificação dos cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabeleceu os vencimentos correspondentes assim como outras providências.

implantação do modelo gerencial começaram a dar mais importância à avaliação de desempenho. Nos países em desenvolvimento, a avaliação de desempenho ganhou destaque principalmente devido às intervenções de organismos internacionais para a implementação de reformas no serviço público.

Em 1977, os servidores federais da administração direta tiveram o desenvolvimento da carreira disciplinado pelo Decreto nº 80.602⁷ que, em abril de 1980, foi revogado e alterado pelo Decreto nº 84.669/1980⁸. O Decreto nº 80.602/1977 dispunha sobre a progressão funcional por meio da elevação do servidor à classe subsequente. Este decreto “definiu o aumento por mérito como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, dentro da mesma classe” (SANTOS; CARDOSO, 2001, p. 31). No entanto, com o Decreto nº 84.669/1980 estes conceitos foram alterados, sendo que a progressão passou a ser definida como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal (SANTOS; CARDOSO, 2001).

O Decreto nº 80.602/1977 não exigia um instrumento específico para a realização da avaliação de desempenho bastando o parecer da chefia em relação ao desempenho da unidade administrativa e do comportamento do servidor, sendo este julgamento irrecorrível. Ou seja, a avaliação era feita de modo autoritário. O decreto também fixava o prazo de 18 meses de interstício para progressão e aumento por mérito. Nestas duas situações a avaliação de desempenho era obrigatória. Este prazo poderia ser reduzido em seis meses ou aumentado em dobro, de acordo com o resultado da avaliação de desempenho do servidor realizada anualmente. Esta sistemática foi simplificada a partir da década de 1980, conforme os conceitos obtidos na avaliação. Quando o conceito alcançado correspondia a 1 (um), para quem ganhasse mais de 75 pontos na avaliação, o interstício era de 12 meses. Já quem obtivesse o conceito 2 (dois), recebendo assim pontuação inferior ao conceito 1, o interstício era de 18 meses (SANTOS; CARDOSO, 2001).

⁷ O Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, regulamentou a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, referidos na Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e também estabeleceu outras providências.

⁸ O Decreto nº 84.699, de 29 de abril de 1980, regulamentou o instituto da progressão funcional referida na Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e também estabeleceu outras providências.

O interstício para a progressão ou aumento dependeria, assim, de fatores extremamente subjetivos, em função dos quais o servidor poderia ter seu interstício aumentado. Caso em avaliação posterior o conceito obtido fosse superior ou inferior, poderia haver redução ou acréscimo do tempo exigido para a progressão ou aumento: por exemplo, um conceito B (Bom) obtido logo após outro, confirmaria o interstício de 18 meses; somente o servidor com conceito MB (Muito Bom) teria direito a aumento a cada doze meses; um conceito R (Regular), obtido após um conceito B, acarretaria interstício de 36 meses, sendo necessário um conceito MB para que o interstício fosse reduzido para 24 meses (SANTOS; CARDOSO, 2001, p. 31).

Somente durante a vigência do Decreto nº 80.602/1977, por um período de três anos, a avaliação de desempenho não foi vinculada à promoção por antiguidade, mas sim ao mérito (BARBOSA, 1996), por meio da utilização do método de distribuição forçada⁹ (BARBOSA, 1996; DUTRA, 1998). Para efeito da avaliação do grupo, o decreto estipulava que o máximo de servidores que poderiam alcançar o conceito “muito bom” era de 20%, 70% dos avaliados poderiam receber o conceito “bom” e 10% o conceito “regular”. No entanto, este sistema de cotas não cabia aos servidores que possuíam cargos comissionados e funções de confiança. Posteriormente, houve modificação neste sistema e os servidores passaram a ser classificados conforme os “conceito 1” e “conceito 2”. Estes conceitos poderiam absorver, em cada órgão, 50% do total de cada categoria funcional (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Com o Decreto nº 84.669/1980 a ficha de avaliação começa a ser utilizada, sendo esta estruturada em cinco tópicos: qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina e antiguidade. O servidor poderia ser avaliado em uma pontuação que variava entre cinco a quarenta pontos para qualidade e quantidade do trabalho, cinco pontos a vinte pontos para iniciativa e cooperação, nove a quinze pontos para assiduidade e urbanidade, cinco a quinze pontos para pontualidade e disciplina e até trinta pontos para antiguidade.

Era possível observar uma diferenciação dos avaliados de acordo com o cargo ocupado, conforme descrito no Decreto nº 84.669/1980. Deste modo, independentemente da avaliação, era atribuído o conceito 1 aos servidores que ocupavam cargos de natureza especial, aos cargos ou funções integrantes dos grupos de direção e assessoramento superiores e direção e assistências

⁹ O conceito do método de distribuição forçadas está definido no item 4.4.1 deste trabalho.

intermediárias, aos ocupantes de funções de assessoramento superior e titulares de cargo efetivo ou de emprego permanente, em exercício nos Gabinetes Civil e Militar da Presidência da República, no Serviço Nacional de Informações, na Secretaria Geral do Conselho de Segurança Nacional; os requisitados para o exercício de cargos ou funções integrantes do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, nos Poderes Legislativo e Judiciário da União, no Distrito Federal e Territórios, assim como os afastados para exercer cargos ou funções de direção superior em Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundações instituídas pela União, e nos serviços dos Estados e Municípios e os afastados em virtude de eleição por assembleia ou que foram designados membros de órgãos colegiados federais.

Com o embasamento legal da CF de 1988 e da Lei nº 8.112/1990¹⁰ e de outras legislações específicas, a avaliação de desempenho em âmbito federal passou a ser utilizada para a aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho (BRASIL/MPOG, 2009).

Segundo Gomes (2010), com a reforma gerencial a avaliação de desempenho ressurgiu embasada em indicadores sistemáticos e como uma das prioridades do Estado. A avaliação de desempenho na reforma do Estado foi considerada para os níveis organizacional e de pessoas uma ferramenta gerencial importante, sendo “delineada para conhecer o processo de desempenho dos trabalhadores [...] e, sobretudo, favorecer a organização no planejamento de ações destinadas à valorização intelectual e profissional do quadro funcional” (GOMES, 2010, p. 50).

4.3 A ABORDAGEM CONCEITUAL

4.3.1 A conceituação de avaliação de desempenho

Para fazer a análise crítica dos elementos centrais da avaliação de desempenho é fundamental entender o seu conceito sob o ponto de vista gerencialista, bem como seus objetivos dentro da política atual de gestão de pessoas. Deste modo, buscou-

¹⁰ A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispôs sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

se enfatizar alguns pontos que vem sendo discutidos entre os estudiosos sobre o tema.

Assim, inicia-se o debate deste tópico com a diferenciação entre os termos principais utilizados quando o assunto a ser tratado é a performance do trabalhador. Não espera-se aqui esgotar os temas, visto que este não é o foco deste trabalho, mas sim situar-se com as terminologias existentes.

Segundo Lucena (1977, p. 14), desempenho “refere-se à atuação do funcionário face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”. Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 36), “desempenho significa ação, atuação, comportamento”. De acordo com os autores, ao analisar o desempenho do trabalhador o objetivo é concluir se esse está adequado ou não, gerando uma classificação que em resumo pode ser considerado como desempenho eficiente, eficaz, ou eficiente e eficaz.

Para Aranha (2010), os termos avaliação de desempenho e gestão de desempenho podem ser confundidos. No entanto, segundo o autor, a avaliação de desempenho está inserida dentro da gestão de desempenho que por sua vez faz parte das práticas de Recursos Humanos (RH)¹¹ das organizações, conforme esquematizado na Figura 1.

¹¹ A terminologia “recursos humanos” vem sendo substituída por “gestão de pessoas” devido ao argumento de que os trabalhadores não são recursos, buscando desta maneira legitimar a ideia de que os indivíduos devem ser participantes do desenvolvimento da organização (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007). O seu papel dentro das organizações é influenciar a subjetividade do indivíduo LEAL, SCHMITT, 2002).



Figura 1: Relações entre Práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho.
Fonte: Aranha (2010, p. 20).

Não existe consenso entre as práticas que fazem parte do sistema de gestão de desempenho, mas a avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento e gestão de carreira estão entre as mais aceitas (ARANHA, 2010). Cruz (2008, p. 10) complementa Aranha (2010) ao afirmar que:

A gestão do desempenho é, portanto, mais do que uma simples ferramenta gerencial; trata-se de um processo que inclui atividades, como a definição de metas e objetivos, *coaching* e *feedback*, e que está diretamente relacionado às políticas de remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento profissional.

Em relação à avaliação de desempenho, Santos (2005, p. 3) argumenta que esta pode ser considerada como o sistema em que um escore é utilizado para posicionar o nível de desempenho do trabalhador ou do grupo. Já a gestão de desempenho é vista de forma mais ampla, como “o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização”.

Para Souza e outros (2009, p. 15-16) a gestão de desempenho é “um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva

sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho”. Em uma visão ampla, a gestão de desempenho é um processo que integra o universo corporativo por meio da interligação das unidades de negócio, das equipes, dos indivíduos e da liderança a partir de planos elaborados de uma forma sistêmica (SOUZA et al., 2009).

Souza e outros (2009) acrescentam que a gestão de desempenho melhora os objetivos e os resultados estratégicos das empresas, dificultando assim que ocorra retrabalho e problemas que nem sempre podem ser notados anteriormente. Já em relação aos trabalhadores, melhora o gerenciamento do trabalho individual e da equipe, permitindo que as competências sejam delegadas corretamente.

De acordo com Silverstein (2011), tradicionalmente a avaliação de desempenho é vista como uma crítica à produtividade do trabalhador ou como um modo de valorizá-lo. Segundo o autor, na atualidade, as empresas procuram mais do que analisar a performance do indivíduo, adotando um processo mais amplo por meio da gestão de desempenho. Esta apresentaria, portanto, “aspectos fundamentais da avaliação de empregados: contratação, gestão diária de desempenho, avaliações e os [...] problemas de rendimento” (SILVERSTEIN, 2011, p. 14).

Para Dutra (1998, p. 191), a avaliação de desempenho pode ser “caracterizada como um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente dos próprios comportamentos”.

No âmbito público, o Decreto nº 5.825/2009¹² define desempenho como a execução de atividades e cumprimento de metas que devem ser previamente acordadas com o servidor e a Instituição Federal de Ensino, com intuito de alcançar os objetivos institucionais. Já a avaliação de desempenho é considerada um instrumento gerencial que possibilita medir os resultados do trabalhador ou dos outros servidores, mediante os critérios acordados em relação às metas institucionais,

¹² O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, conforme instituído pela Lei nº 11.091.

levando em consideração a qualidade de atendimento ao usuário e com a finalidade de auxiliar a política de desenvolvimento da IFES e dos TAE.

Pode-se observar por meio da colocação dos autores e decreto que em suma a gestão de desempenho abrange vários processos para a otimização do desempenho organizacional e do trabalhador, sendo a avaliação de desempenho uma de suas atividades. A avaliação de desempenho seria, portanto, algo específico, utilizado para mensurar a produtividade do trabalhador, ou seja, o desempenho frente às atividades desenvolvidas.

Portanto, a gestão de desempenho e outras práticas de Recursos Humanos estariam relacionadas às políticas que são postas em ação, ou seja, aos procedimentos descritivos que direcionam a ordem de funcionamento da organização. Para alcançar os objetivos da organização as práticas de RH utilizariam de dispositivos e discursos que estão diretamente relacionados ao exercício da ideologia. Deste modo, as ações da gestão de RH iniciam-se no momento em que o indivíduo é chamado para trabalhar na organização e o acompanha até o momento em que este é desligado (LEAL; SCHMITT, 2002).

4.3.2 A utilização da avaliação de desempenho

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) a avaliação de desempenho é um instrumento que permite conhecer aqueles trabalhadores que estão mais envolvidos com o trabalho desenvolvido dentro da organização, ou seja, o comprometimento de cada um deles. Além disso, a avaliação de desempenho procura medir as competências dos trabalhadores e busca meios de melhorá-las.

Ora, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho. Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu potencial (GIL, 2001, p. 148).

Para Pontes (1991) a avaliação de desempenho tem como objetivo acompanhar o trabalho e objetivos propostos ao trabalhador por meio de *feedback* que possa torná-lo mais motivado e produtivo. A avaliação de desempenho tem diferentes aplicações na gestão de pessoas, oferecendo diferentes subsídios na seleção de pessoal, no treinamento e desenvolvimento, na administração salarial e na movimentação de pessoal (BERGAMINI; BERALDO, 1988), além de servir para a alocação, promoção, rebaixamentos, demissões e transferências (WIESE; BUCKLEY, 1998).

Além dessas aplicações, Dutra (1998) acrescenta que a avaliação de desempenho pode ser utilizada nos programas de valorização dos trabalhadores. O autor afirma que a avaliação de desempenho pode auxiliar na implementação de ações que levem à valorização das pessoas e do potencial de cada trabalhador, permitindo, por meio das informações e dados coletados, a inibição dos privilégios.

Aranha (2010) afirma que com a avaliação de desempenho os pontos fortes e fracos do trabalhador podem ser identificados e, conseqüentemente, é possível verificar a necessidade de treinamento, definir os planos de desenvolvimento, estabelecer as recompensas e dar *feedback* sobre a carreira.

Para o Decreto nº 5.825/2009 a avaliação de desempenho tem como objetivo promover o desenvolvimento da instituição, auxiliar na definição de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A avaliação de desempenho também busca melhor qualificação dos serviços ofertados pela administração pública e auxilia a política de gestão de pessoas no que se refere à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal (BRASIL, 2009).

Ainda no âmbito público, para o Governo Brasileiro a avaliação de desempenho “permite o reconhecimento do mérito, por meio da diferenciação e valorização dos níveis de desempenho”, além de melhorar a comunicação entre as hierarquias, fomentar a solidariedade, o companheirismo, o trabalho em equipe e o desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2009, p. 182).

Como benefícios da implementação de um processo de avaliação de desempenho podemos apontar ainda que ela estimula a comunicação entre funcionários e dirigentes, permitindo maior clareza, participação e harmonia nesta relação; promove um registro escrito para dar apoio a decisões envolvendo o desenvolvimento do servidor na carreira; torna transparente para todos os seus deveres e suas responsabilidades, e a expectativa da instituição com relação a cada um dos servidores; evidencia de forma objetiva a contribuição de cada um; ajuda a elevar a eficiência, a eficácia e a efetividade; é um mecanismo para o aperfeiçoamento dos servidores apontando a necessidade de capacitação e de mudanças dentro da instituição; e melhora a percepção das organizações por parte da sociedade (BRASIL, 2009, p. 182).

Reatto e Garbin (2011) argumentam que a avaliação de desempenho nas organizações públicas pode melhorar a performance da instituição e dos trabalhadores, instrumentalizar a gestão do desempenho, promover melhorias no relacionamento interpessoal e na comunicação, focar o desenvolvimento pessoal por meio de treinamento e desenvolvimento e promoção, deixar transparente as expectativas da performance, oferecer *feedback* aos participantes da avaliação dos resultados, desenvolver banco de talentos e oportunidades, visualizar problemas pessoais e fazer o remanejamento ou desligamento dos trabalhadores.

Silverstein (2011) afirma que a avaliação permite aumentar a produtividade dos trabalhadores, ampliar a qualidade do trabalho e fazer com que os objetivos dos trabalhadores e das empresas sejam recíprocos. Para Lucena (1992) aumentar a produtividade é um fator essencial na avaliação de desempenho.

[...] a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa (LUCENA, 1992, p. 15).

Os autores acima apontam várias justificativas para a utilização da avaliação de desempenho no âmbito das organizações. No entanto, é importante afirmar que a preocupação com esses fatores não estará necessariamente beneficiando o trabalhador, mas garantindo o aumento da produtividade da empresa por meio da exploração e dominação dos trabalhadores. Esses interesses que permeiam o cotidiano das organizações não são informados de forma clara para o trabalhador.

Como afirmam Pagès e outros (2008), estes objetivos estão ocultos nas práticas e nos discursos das organizações.

4.3.3 As metas da avaliação de desempenho nas organizações

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), com o surgimento da administração por objetivos nos Estados Unidos, na década de 1950, a avaliação de desempenho que possuía um perfil mais comportamental e, portanto, mais subjetiva, tornou-se mais objetiva devido à verificação do cumprimento ou não das metas pelos trabalhadores, conforme explicam os autores abaixo:

A Administração por Objetivos, nesse cenário, funcionou como válvula de escape, uma vez que sua adoção definiu uma necessidade de se estabelecer, mais democraticamente, os objetivos e resultados esperados, a partir de discussões e acordos recíprocos entre organização e indivíduo sobre o que fazer, como fazer e os recursos necessários para fazê-lo. Esse sistema exigiu das pessoas mais participação nos destinos da empresa, maior comprometimento com os resultados e a necessidade de auto-avaliação, no sentido de cada um estar permanentemente aferindo a consecução dos seus objetivos (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p. 89).

A questão das metas passou então a ser defendida por muitos estudiosos sobre a avaliação de desempenho. Marconi (2009), por exemplo, defende ser fundamental a avaliação de desempenho para o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas voltada para resultados. Assim, o autor acredita que os objetivos individuais e da equipe quando sincronizados com as metas da organização podem aumentar o comprometimento dos trabalhadores.

De acordo com Leme (2006, p. 15), a avaliação do desempenho de cada trabalhador deve ter relação com os objetivos da organização para que essa possa contribuir para o desenvolvimento estratégico da organização. Assim,

Uma política consistente de avaliação de desempenho força os funcionários e gerentes a definir e priorizar em conjunto as metas e objetivos, determina como os indivíduos e as equipes contribuem para o alcance dos objetivos do órgão, permite identificar os pontos fracos e fortes do desempenho individual e reconhece e premia a busca do aumento da produtividade (MARCONI, 2009, p. 13).

Conforme as considerações dos autores acima é possível dizer que a estipulação de metas leva o trabalhador a assumir mais responsabilidades junto à organização, com o argumento de que estes necessitam estar comprometidos. Para Pagès e outros (2008), ao possuir objetivos que podem ser quantificados, que muitas vezes leva a uma carga horária de trabalho elevada, o trabalhador tem a sua necessidade de reconhecimento e segurança satisfeitos. Assim, se o indivíduo atinge seus objetivos, este será recompensado e ao mesmo tempo estará mais afastado da arbitrariedade. Neste sentido, Philadelpho e Macêdo (2007) acrescentam que o fato de o indivíduo não atingir a performance desejada pela organização pode ser visto como uma rescisão do contrato psicológico estabelecido entre ele e a organização. Assim, para atingir as metas estipuladas pelas organizações o trabalhador perde “o seu ser” em detrimento do bom desempenho profissional, tendo como única finalidade a rentabilidade (TRAGTENBERG, 1989).

Deste modo, após a apresentação das características principais da avaliação de desempenho, parte-se para a análise dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações, fazendo um contraponto com os seus objetivos ocultos.

4.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Pontes (1991) afirma que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são escalas gráficas, escolhas forçadas, comparação simples ou atribuição de graus e comparação binária. Segundo Nascimento e Bernardim (2007) os principais métodos de avaliação de desempenho, além dos dois primeiros citados por Pontes (1991), são pesquisa de campo, gestão por competência e avaliação 360 graus.

Já Souza e outros (2009) afirmam que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são escalas gráficas de classificação, escolha e distribuição forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação de pares, autoavaliação, relatório de performance, avaliação por objetivos e avaliação por resultados. Em relação às tendências atuais, ou autores acrescentam que a avaliação de 360 graus,

a avaliação de competência e a avaliação de competências e resultados se destacam.

Os autores estudados acima citam vários métodos de avaliação de desempenho. Neste trabalho serão descritos aqueles que se destacaram entre os estudiosos pesquisados. É importante destacar que os métodos tradicionais foram muito utilizados na administração pública brasileira até a década de 1980, sendo que os demais apresentados neste trabalho, que Souza e outros (2009) chamam de tendências atuais, ganharam espaço na administração pública a partir da década de 1990.

4.4.1 Escolha forçada

Este método permite a distribuição forçada dos trabalhadores em grupos de desempenho pré-definidos (BERGAMINI; BERALDO, 1988; PONTES, 1991). Deste modo, todos os indivíduos que possuem traços semelhantes são classificados em um mesmo grupo (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Pontes (1991) afirma que a premissa deste método é que dentro das organizações sempre existe certa porcentagem de trabalhadores que exercem “mal, regularmente e excepcionalmente bem” as suas atividades. Assim, é possível fazer a avaliação dos trabalhadores de acordo com a distribuição normal e forçada.

De acordo com Marras (2005), a escolha forçada é um método que foi criado para atender as Forças Armadas norte-americanas e tinha como intuito ser um instrumento de controle. Ao mesmo tempo, buscava-se com este tipo de avaliação neutralizar a subjetividade, principalmente dos avaliadores. No Brasil, este método foi utilizado para a avaliação dos servidores federais da administração direta, conforme estipulado pelo Decreto nº 80.602/1977.

Analisando os fins para que foram criados, os métodos de avaliação de desempenho buscam atender plenamente aos objetivos do capitalismo. Fato que pode ser observado na escolha forçada ao promover a competição entre os trabalhadores,

visto que nem todos poderão, por meio deste método, alcançar um resultado satisfatório na avaliação de desempenho devido à divisão dos indivíduos em estratos previamente definidos.

4.4.2 Escala gráfica

Segundo Pontes (1991) e Gil (2001) o método de escala gráfica permite a avaliação dos trabalhadores por meio de características ou fatores estabelecidos previamente. Gil (2001, p. 154) acrescenta que “o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”.

Os fatores classificam o trabalho do indivíduo entre péssimo e excepcional. São exemplos de fatores a aparência pessoal, conhecimento de trabalho, cumprimento de metas etc. (PONTES, 1991).

Este modelo, que segundo Endo (1998) impulsionou a utilização da avaliação de desempenho nas organizações privadas, foi utilizado para a avaliação dos servidores civis do Poder Executivo na década de 1960, após a publicação da Lei nº 3.780/1960 (GRILLO, 1982; DUTRA, 1998) e também na década de 1980 a partir do Decreto nº 84.669/1980 (DUTRA, 1998).

O método de escala gráfica segue o princípio da objetivação observado nos estudos de Pagès e outros (2008), em que a sua validade é aceita devido à avaliação quantificada do comportamento do trabalhador. Deste modo, a sua aceitação acrítica o torna um dos métodos, de acordo com Dutra (1998), mais adotado na administração pública.

4.4.3 Pesquisa de campo

Na pesquisa de campo um profissional da área de gestão de pessoas realiza reuniões com as chefias para analisar a performance dos trabalhadores, levantando

as causas e motivos do desempenho (PONTES, 1991). É nesta reunião que são avaliados o desempenho dos trabalhadores, as causas do desempenho abaixo do esperado, assim como as medidas corretivas são propostas (GIL, 2001).

Normalmente, a pesquisa de campo é dividida em cinco etapas: classificação geral do desempenho do trabalhador, análise do desempenho, planejamento da carreira, entrevista de avaliação e conclusão geral da avaliação. Nesse método, o supervisor, após as três primeiras etapas, reúne-se com os avaliados com o intuito de realizar a entrevista de avaliação. Após esta etapa, o analista e o supervisor fazem a conclusão da avaliação por meio dos pontos levantados e acordados no decorrer da entrevista para posterior acompanhamento da carreira do trabalhador (PONTES, 1991).

Considerado um dos métodos tradicionais de avaliação mais completo (REIFSCHNEIDER, 2008), a pesquisa de campo pode favorecer o maior controle do trabalhador, visto que além de analisar o seu desempenho em determinado momento essa tem como um dos seus objetivos traçar a carreira que o indivíduo deve percorrer dentro da organização, buscando assim atender aos interesses organizacionais.

4.4.4 Avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus, também conhecida como Feedback com Múltiplas Fontes, Feedback 360 graus, Avaliação Multivisão, entre outros (REIS, 2000) é uma modalidade em que todas as pessoas que possuem alguma interação com o trabalhador o avaliam: “o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos e os fornecedores” (GIL, 2001, p. 153). Em alguns casos até o próprio funcionário participa da avaliação, fazendo a sua autoavaliação (BRANDÃO et al., 2008). Para Lepsinger e Lucia (2009), este método possibilita que o trabalhador descubra como os outros visualizam o seu desempenho, por meio das observações feitas sobre as habilidades, conhecimentos e estilo do indivíduo.

Para Reis (2000), a avaliação de desempenho 360 graus é congruente com um ambiente em que as organizações buscam mecanismos para melhor se adaptarem às pressões de competitividade e às demandas dos clientes e dos mercados. Deste modo, segundo Lepsinger e Lucia (2009), a participação dos subordinados na avaliação 360 graus, além da chefia, é importante para que se possam atingir os objetivos organizacionais. Além disso, aumenta o comprometimento dos indivíduos sem a necessidade da cobrança de uma autoridade direta.

Lepsinger e Lucia (2009) acrescentam que a avaliação de pessoas de fora da organização pode oferecer contribuições valiosas, visto que estas podem julgar em que medida o comportamento dos indivíduos estão agregando valor à organização. Além disso, segundo os autores, a avaliação de 360 graus permite por meio dos resultados observados criar programas de treinamento e desenvolvimento alinhados com as necessidades da organização.

Embora os autores acima apresentem vantagens na utilização da avaliação 360 graus, esta apresenta objetivos ocultos que necessitam ser analisados. De acordo com Pagès e outros (2008, p. 101), ao participar de sua própria avaliação, o trabalhador “se resguarda das regras às quais ele deve se submeter e interioriza, assim, a lógica e os princípios da organização”. Deste modo, o trabalhador se auto-aplica penalidades e gratificações devido ao seu desempenho, sendo que, ao exercer uma posição como avaliador, o trabalhador é incitado a se identificar com a empresa, “interiorizando suas restrições e projetando nela a angústia ligada ao medo do fracasso” (PAGÈS et al., 2008, p. 105).

Além disso, conforme ressaltam Pagès e outros (2008), ao ter que cada dia melhor justificar suas práticas frente aos trabalhadores, clientes e público para manter o seu funcionamento, a organização busca enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica. Assim, ela procura, e na maior parte das vezes consegue, tornar-se uma fonte que produz conceitos e valores.

4.4.5 Avaliação por competência

O sistema de gestão por competência é uma ferramenta gerencial que possibilita planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir do momento que são identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. Já em termos mais precisos, a palavra “competências” significaria a capacidade do indivíduo em mobilizar e colocar em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira comprometida com os resultados almejados e a missão do órgão que atua (ENAP, 2012).

Em relação à avaliação de desempenho, a noção de competência está relacionada ao que o trabalhador conhece e ao que este sabe fazer (GILBERT, 2006). Para Leme (2006, p. XVI), a avaliação de desempenho com foco em competências busca verificar o quanto o trabalhador contribui para a empresa. É a partir desta análise que “passa-se a ter formas de remunerá-lo dentro dos parâmetros da empresa, [...]”.

Para Souza e outros (2009), a avaliação de desempenho por competências caracteriza-se pela medição das competências conceituais, ou seja, o conhecimento e domínio de conceitos e teorias, das competências técnicas, neste caso o domínio de métodos e ferramentas, e das competências interpessoais, que seriam as atitudes e os valores. Ou seja, “a competência deve refletir aquilo que o trabalhador precisa mobilizar em face de uma situação profissional cada vez mais mutável” (FARIA; LEAL, 2007, p. 144).

Segundo Faria e Leal (2007) a gestão por competências serve como parâmetro para a avaliação de desempenho dos trabalhadores. Assim, a organização pode considerar não somente o que foi atingido pelo trabalhador, mas também como foi o comportamento deste. A gestão por competência, segundo os autores, busca reduzir os aspectos subjetivos da atuação do indivíduo dentro da empresa a um código de conduta previamente especificado.

Desta maneira, como ressalta Silva (2010), as organizações apropriam-se e fazem uso das competências, dos conhecimentos, dos talentos, da capacidade de inovar, da criatividade e da autonomia dos indivíduos, sem contribuir, no entanto, para a

formação e construção dessas competências. Além disso, as organizações colocam os trabalhadores como responsáveis por atualizá-las e, conseqüentemente, pela manutenção do emprego.

Faria e Leal (2007, p. 145) ressaltam que a gestão por competências direciona as ações de gestão de pessoas de modo a promover a subordinação do grupo social majoritário, ou seja, os trabalhadores aos interesses dos dirigentes. Assim, segundo os autores, está implícito no conceito de competência “o sentido político e ideológico da competição como parâmetro de excelência, sentido que desemboca na apologia do individualismo e, conseqüentemente, da desmobilização para a luta coletiva dos interesses dos trabalhadores”.

A gestão por competências é, portanto, um instrumento de hegemonia capitalista que “hierarquiza” os indivíduos de acordo com seus “talentos”, recompensando-os ou punindo-os, dita as condições de desempenho que devem ser seguidas para a manutenção do emprego e também manipula a psique dos trabalhadores (FARIA, LEAL, 2007). Ou seja, “a gestão por competência é uma estratégia de realização dos interesses da organização a partir da definição de seus objetivos, os quais operam o sentido do controle [...] do desempenho dos empregados” (RAMOS; FARIA, 2012, p. 6).

Apresentados os modelos de avaliação de desempenho e os seus objetivos ocultos, no tópico seguinte serão abordadas as diretrizes que atualmente regulamentam a avaliação de desempenho nas IFES.

4.5 DIRETRIZES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E EM EDUCAÇÃO

A Lei nº 8.112/1990 encontra-se entre as legislações vigentes que tratam sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos, alcançando também os servidores técnico-administrativos em educação. Embora esta lei não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que deverão

ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Quatro meses antes de finalizado o período de estágio probatório a autoridade competente homologará a avaliação do servidor que deve ser realizada por uma comissão instituída para essa finalidade.

A Lei nº 8.112/1990 vai de encontro com a CF que estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade. A CF também estabelece que o servidor estável poderá perder o cargo devido ao procedimento de avaliação periódica de desempenho. Os requisitos para isto, conforme a CF, devem ser definidos por lei complementar, assegurando ao trabalhador ampla defesa. Este inciso foi incluído pela EC nº 19, em 1998, no período em que a reforma gerencial estava sendo implementada pelo governo FHC.

Em termos específicos à carreira dos TAE, a Lei nº 11.091/2005, sancionada pelo presidente Luiz Inácio da Silva, reza que as progressões podem ocorrer por mérito e por capacitação profissional. A primeira é realizada mediante resultado positivo na avaliação de desempenho, enquanto a outra depende da obtenção de certificado em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado e observada a carga horária mínima estipulada pela lei. Além disso, existe um percentual de incentivo à qualificação para o servidor que possui educação formal maior à exigida para o cargo em que foi nomeado. Quando o título apresenta correlação direta ao cargo ocupado este percentual pode variar de 10 a 75%.

De acordo com a Lei nº 11.091/2005, a avaliação por mérito tem por objetivo permitir, em caso de aprovação na avaliação de desempenho, que o servidor mude de um padrão de vencimento para outro de melhor remuneração a cada 18 meses. Esta lei também estabeleceu que somente os servidores que alcançarem a nota mínima podem ser liberados para a realização dos cursos de mestrado e doutorado.

No ano seguinte à publicação da Lei nº 11.091/2005 foi instituído o Decreto nº 5.707/2006¹³ que regulamentou a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto estipulou que os órgãos e entidades da administração pública devem implementar a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal para alcançar as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados; desenvolvimento de forma permanente do servidor público; adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetivação dos seus gastos. Além disso, o referido decreto definiu que os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor necessitam ser complementares entre si. Embora este decreto tenha sido publicado pelo presidente Lula, nota-se nesta legislação aspectos do gerencialismo defendidos pelo seu antecessor.

Em continuidade às políticas gerencialistas, em 29 de junho de 2006 foi publicado o Decreto nº 5.825, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dos Cargos dos servidores técnico-administrativos em educação. Este decreto estipulou que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deve contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho. A responsabilidade das ações de planejamento, coordenação e execução desse plano foram atribuídas ao dirigente máximo da instituição e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas. O acompanhamento e fiscalização ficaram sob a responsabilidade da Comissão Interna de Supervisão - CIS. Esta comissão, que deve ser composta por servidores da universidade, faz parte das exigências da lei 11.091/2005 e tem como finalidade acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a avaliação de desempenho dentro das IFES, assim como propor alterações de melhorias à Comissão Nacional de Supervisão.

¹³ O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

De acordo com o decreto acima, com o resultado da avaliação de desempenho deve ser possível fornecer indicadores para o planejamento estratégico, assim como buscar o desenvolvimento de pessoal da instituição, proporcionar condições para a melhoria dos processos de trabalho, identificar e avaliar o desempenho coletivo e dos TAE, considerando as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e também o dimensionamento das necessidades da instituição de pessoal e de políticas de saúde ocupacional assim como estimar o mérito para progressão.

O Decreto nº 5.825/2006 também estabeleceu que o programa de avaliação de desempenho deve ser um processo pedagógico, coletivo e participativo e assim abranger a avaliação das ações das IFES, as atividades das equipes de trabalho, as condições de trabalho e as atividades individuais, incluindo as das chefias. Já os instrumentos que são utilizados para a realização da avaliação de desempenho devem ser estruturados observando os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade e os outros objetivos, métodos e resultados que foram definidos pelo decreto.

A Lei nº 11.784/2008¹⁴ reservou um único capítulo para tratar sobre a avaliação de desempenho dos servidores do poder executivo federal com o objetivo de buscar a melhoria da qualificação dos servidores e subsidiar a política de gestão de pessoas em termos da capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimento de pessoal. De acordo com esta legislação, a avaliação de desempenho dos servidores deve estar relacionada com as metas institucionais.

A lei acima estabeleceu que as metas de desempenho individual devem ser definidas por critérios objetivos, compondo assim o plano de trabalho do setor e ser de comum acordo entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho. O plano de trabalho abordado nesta lei refere-se ao documento que registra as etapas do ciclo da avaliação de desempenho, ou seja, os compromissos de desempenho individual

¹⁴ Lei nº 11.784/2008 tratou sobre a reestruturação do plano de carreira dos servidores do poder executivo federal, sendo nesta incluída os técnico-administrativos em educação que são normatizados pela Lei nº 11.091/2005.

e institucional acordados no início do ciclo de avaliação, o acompanhamento do desempenho do trabalhador e da instituição, a avaliação parcial dos resultados e a apuração final das pontuações geradas conforme todos os componentes da avaliação de desempenho. Nota-se, portanto, nesta lei uma busca pelo controle que deve ocorrer por meio das metas individuais, da equipe e da organização.

A avaliação de desempenho dos TAE nas IFES ocorre, portanto, em duas situações: no período de estágio probatório, embasada na Lei nº 8.112/1990 e na CF, e durante a vida profissional, conforme estabelecido nas Leis nº 11.091/2005 e Lei nº 11.784/2008 e nos Decretos nº 5.707/2006 e nº 5.825/2006, sendo este último tipo de avaliação o foco deste trabalho.

A partir do desenvolvimento dos tópicos que envolvem as características da avaliação de desempenho e da legislação que reza sobre o assunto, o próximo capítulo apresenta a metodologia que orientou este trabalho.

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A investigação empírica desenvolvida foi de abordagem qualitativa, visto que, como afirmam Pereira e Marques (2004), este tipo de pesquisa considera que existe uma relação indissociável entre a realidade e a subjetividade do sujeito. A pesquisa qualitativa também permite uma análise crítica e dialética da realidade social (TRIVIÑOS, 1987). Assim, foi possível compreender e explicitar criticamente, a partir do entendimento dos TAE em educação das classes C, D e E e das chefias imediatas como ocorre a avaliação de desempenho na UFES.

Conforme lembra Neves (1996), geralmente o direcionamento da pesquisa qualitativa é feito durante o seu desenvolvimento, sem procurar enumerar ou medir os eventos. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa também tem como característica a geração de dados descritivos por meio do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, além de dar importância ao significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida.

Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa se volta para os processos e não para os resultados e o produto. Esta, portanto, adequa-se a este trabalho, visto que não se procurou durante a pesquisa, como na maioria dos estudos da área, descobrir um método de avaliação de desempenho que melhor se adeque à instituição pesquisada. Ao contrário, buscou-se a partir das falas dos entrevistados fazer uma análise crítica da implementação deste instrumento nas IFES.

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso apresenta-se como um dos mais relevantes (TRIVIÑOS, 1987). Deste modo, optou-se pelo o estudo de caso, visto que este permite a análise de um objeto com maior profundidade, permitindo conhecê-lo melhor (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2003). O lócus estudado foi a Universidade Federal do Espírito Santo e a escolha desta instituição ocorreu devido a universidade possuir um sistema de avaliação de desempenho implementado, atendendo ao instituído pela Lei nº 11.091/2005, e também pela possibilidade de maior acesso aos dados, visto que a autora também é servidora da instituição.

5.2 OS SUJEITOS DE PESQUISA

Os servidores técnico-administrativos em educação das IFES estão divididos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Para a ocupação dos cargos de classe A, não é necessário possuir o ensino fundamental completo. Na classe B, é exigido ensino fundamental incompleto ou ensino fundamental completo em praticamente todos os cargos. Os cargos da classe C exigem no mínimo o ensino fundamental completo, sendo a exigência máxima o ensino médio completo com curso profissionalizante. Para os cargos da classe D, em geral, é necessário possuir ensino médio completo ou profissionalizante. Já os cargos da classe E podem ser ocupados por profissionais de nível superior ou ensino médio completo com conhecimento especializado na área de atuação ou carta específica. Em alguns casos também são solicitados habilitação e curso de especialização.

Neste trabalho, os sujeitos de pesquisa entrevistados foram os servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E. Os TAE das classes A e B não foram entrevistados visto que os cargos destas classes estão sendo extintos, conforme disposto nas Leis nº 9.632/1998¹⁵ e nº 12.677/2012¹⁶. Também foram excluídos da pesquisa os servidores ocupantes das classes C e D que ocupam cargos em extinção, conforme citados nas leis acima. Deste modo, dos 2.225 servidores técnico-administrativos (UFES, 2013e), 145 foram excluídos da pesquisa. Além disso, para participar da entrevista, os TAE deveriam ter feito pelo menos uma avaliação de desempenho, sendo que a última foi realizada no período de 04 de junho a 04 de julho de 2012.

Além dos servidores técnico-administrativos em educação, também foram entrevistadas as chefias imediatas da instituição que já participaram da avaliação de desempenho regulamentada pela Resolução nº 30/2010 – CUn. Assim como os TAE, não foram entrevistadas as chefias imediatas cujos cargos estão sendo extintos.

¹⁵ A Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998, dispôs sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

¹⁶ A Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012, dispôs sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às IFES.

Os servidores técnico-administrativos em educação e as chefias imediatas participantes desta pesquisa foram selecionados com base no critério da bola de neve. Segundo Baldin e Munhoz (2011), a bola de neve é uma técnica não probabilística empregada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais do estudo indicam outros participantes que por sua vez indicam outros e assim sucessivamente. Optou-se por definir o número de participantes por inclusão progressiva, não demarcando no início da pesquisa o número de entrevistados (DESLANDES, 2007). As entrevistas foram interrompidas conforme o “critério de saturação, ou seja, quando as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começam a ter uma regularidade de apresentação” (DESLANDES, 2007, p. 48).

Para não permitir a identificação dos entrevistados, os TAE que participaram da entrevista foram chamados neste trabalho de TAE-1, TAE-2, TAE-3, [...], TAE-28, e as chefias imediatas de CH-1, CH-2, CH-3, CH-4 [...], CH-11. No total foram entrevistados vinte e nove técnico-administrativos em educação, sendo que uma destas entrevistas serviu apenas como teste-piloto, já que algumas perguntas foram modificadas para melhor entendimento do entrevistado. Quanto às chefias imediatas, onze participaram das entrevistas.

Conforme sugere Triviños (1987), foi informado ao entrevistado o objetivo da pesquisa e como ele poderia contribuir para o andamento da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, com a anuência dos entrevistados, que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

Quanto à caracterização dos entrevistados, TAE e chefias imediatas de ambos os sexos participaram da pesquisa. Em relação aos TAE, onze estão em estágio probatório e sete possuem mais de trinta anos de instituição. Das chefias imediatas, apenas um servidor está em estágio probatório e dois estão há mais de trinta anos na UFES. Em termos do nível de classificação dos TAE, dois ocupavam cargos da classe C, dezoito da classe D e oito da classe da classe E. Já as chefias imediatas, dois pertenciam à classe D e nove à classe E.

5.3 PRODUÇÃO DOS DADOS

Para dar início à produção de dados que pudesse contribuir para a elaboração desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa documental para conhecer as leis, os decretos e as resoluções que dispõem sobre a avaliação de desempenho no serviço público e na instituição estudada. A análise documental foi fundamental para o entendimento da legislação em vigência que trata da avaliação de desempenho e também para compreender as normas instituídas pela UFES para adequar-se às leis federais. Witter (1990) lembra que a pesquisa documental não se confunde com a pesquisa bibliográfica. Para o autor, esta é uma leitura obrigatória, que deve fazer parte de todo o processo de pesquisa enquanto aquela faz parte de uma busca organizada que deve estar sempre relacionada à comprovação dos objetivos ou premissas propostas pela pesquisa. Assim, a partir da análise documental foi possível levantar e descrever o atual modelo de avaliação de desempenho da instituição estudada.

Além da pesquisa documental, a autora também participou de duas reuniões sobre a avaliação de desempenho promovida pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas aos TAE nos anos de 2012 e 2013. Em ambas as reuniões o assunto tratado foi a avaliação de desempenho e o plano de carreira dos servidores. As anotações ajudaram no entendimento de alguns pontos que são abordados ao longo deste trabalho.

Após a produção dos dados pelas fontes descritas acima foram realizadas entrevista com os TAE da UFES. Optou-se pelas entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Triviños (1987, p. 146), partem de questões básicas, sustentadas em teorias e hipóteses, que estão vinculadas à pesquisa, e que posteriormente, “oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes”. Deste modo, é possível a partir de um questionamento específico aumentar o número de questionamentos, conforme as contribuições do entrevistado (TRIVIÑOS, 1987). Este tipo de entrevista possibilita que o pesquisador discorra sobre o tema estudado sem ficar preso aos questionamentos formulados (MINAYO, 2007).

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Franco (2003), preocupa-se com o sentido que a mensagem carrega, que pode possuir afetos, valores e influências históricas. A análise de conteúdo também vai ao encontro das características da pesquisa, que se desenvolveu sob uma perspectiva crítica, já que segundo Franco (2003) esta técnica é dialética, crítica e dinâmica. Bardin (2006, p. 37) afirma que em relação ao campo, ao funcionamento e ao objetivo da análise de conteúdo, esta pode ser considerada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permeiam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As entrevistas foram transcritas, analisadas e classificadas dentro de categorias, não definidas *a priori*, conforme a técnica de categorização temática da análise de conteúdo de Bardin (2006). Para que a análise fosse válida as categorias deveriam ser homogêneas; exaustivas, esgotando a totalidade do assunto; exclusivas, não classificando um mesmo elemento do conteúdo a diferentes categorias; objetivas, em que diferentes codificadores deveriam levar a resultados iguais; adequadas ou pertinentes, estando alinhadas com o conteúdo e o objetivo (BARDIN, 2006).

Após a transcrição dos áudios, foi realizada a análise conjunta das entrevistas, com intuito de verificar a recorrência dos temas encontrados e a importância destes nos discursos do entrevistado. De acordo com Bardin (2006) este processo é importante para que seja possível estabelecer uma relação entre o nível empírico e o teórico com o objetivo de averiguar se as premissas estão presentes nos dados do texto. Por fim, conforme sugere a autora, os textos foram esgotados em sua totalidade para que todos os dados relevantes fossem incluídos no tratamento dos dados e aqueles que não continham informações relevantes foram excluídos.

Com base no referencial teórico e na análise das entrevistas foram definidas cinco categorias principais nas falas dos TAE: a insatisfação com a avaliação de desempenho; a importância da avaliação de desempenho; o receio em avaliar a

chefia imediata; a subjetividade na avaliação; a avaliação como sistema de progressão. Já as falas das chefias imediatas resultaram em quatro categorias: a avaliação de desempenho como condição para melhoria do serviço público; a dificuldade ao avaliar; a necessidade de mudanças na avaliação de desempenho; e os sistemas de progressão na universidade.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A categorização das falas dos sujeitos levou a uma série de questionamentos que não puderam ser melhor investigados neste estudo. Assim, nota-se que a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da universidade poderia ter enriquecido a pesquisa. Mas, como ressalta Neves (1996), nas pesquisas qualitativas são grandes as exigências de tempo para registrar, organizar, codificar e analisar as informações obtidas, limitando, assim, o aprofundamento da pesquisa.

Ao utilizar a bola de neve como técnica de escolha dos entrevistados, alguns sujeitos que também participam da avaliação de desempenho não foram indicados. Assim, os docentes, que também participaram da avaliação de desempenho foram excluídos desta análise, já que não houve nenhuma indicação por parte dos entrevistados. Isto não invalida a pesquisa, mas deixa de fora outra classe que pode ter contribuições importantes a serem feitas. Além disso, somente foram entrevistados os TAE e as chefias imediatas do *campus* de goiabeiras. Os servidores que trabalham nos *campi* de Maruípe, São Mateus e Alegre não participaram da pesquisa.

Ressalta-se também que embora o fato da autora ser servidora da instituição possa ter permitido maior acesso aos dados, esta situação talvez tenha inibido a resposta dos entrevistados. Assim, mesmo com a apresentação dos objetivos da pesquisa aos participantes, algum tipo de receio dos entrevistados em relação à utilização dos dados deste trabalho pode ter ocorrido. Além disso, a realização de um estudo de caso no local onde a autora trabalha pode ter dificultado a visão de alguns aspectos que já estão inseridos no seu cotidiano.

6 ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO A SER ESTUDADA

As IFES são autarquias públicas que têm como finalidade o ensino, a pesquisa e a extensão. Possuem regimentos e estatutos norteadores de suas finalidades, funções básicas e estruturas administrativas. Os docentes, discentes e servidores técnico-administrativos compõem suas unidades executivas e alguns representantes destes participam dos conselhos deliberativos. Recebem recursos do Governo Federal para a sua manutenção e também de outras fontes por meio de prestação de serviços, convênios e projetos (FORPLAD, 1996).

A Universidade Federal do Espírito Santo é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, sendo uma das duas IFES com sede no Espírito Santo. Possui autonomia didático-científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial e tem como pilares o ensino, a pesquisa e a extensão (UFES, 2012b).

A instituição foi criada pelo Governo do Estado em 1954 e era composta de sete institutos de nível superior: Faculdade de Medicina; Filosofia, Ciências e Letras; Odontologia; Química Industrial e Farmácia; Politécnica; Música; e Belas Artes. O primeiro *campus* da universidade foi instalado no bairro de Maruípe, em Vitória, local onde hoje funciona o Hospital Universitário e o Centro de Ciências da Saúde (UFES, 2012a).

Com problemas acadêmicos e administrativos surgiu a discussão no âmbito político do Estado sobre a federalização da universidade. Devido a estas dificuldades o presidente Juscelino Kubitschek encaminhou ao Congresso Nacional a proposta de transformar a instituição em uma universidade federal. O projeto foi aprovado pelo Congresso e sancionado pelo presidente em 30 de janeiro de 1961. No ano seguinte, o Governo Federal desapropriou uma área de 1.500 m², no bairro de Goiabeiras, para transformar no principal *campus* da Universidade (UFES, 2012a).

Atualmente a estrutura administrativa da UFES é composta pela Reitoria, seis pró-reitorias, dez centros de ensino, três conselhos superiores, uma superintendência,

três secretarias e onze órgãos suplementares (UFES, 2013c). A universidade possui uma área construída de 271.586 m², abrigando 94 cursos de graduação, 48 cursos de mestrado e 19 doutorados, totalizando cerca de 23 mil estudantes (UFES, 2013b). O quadro de trabalhadores ativos da instituição é composto de 1.538 professores de ensino superior e 2.225 servidores técnico-administrativos em educação. Em relação aos TAE, 53 estão enquadrados na classe A, 144 na classe B, 471 na classe C, 929 na classe D e 628 na classe E (UFES, 2012c).

6.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFES

Até a obrigatoriedade da Lei nº 11.091/2005, a UFES não possuía nenhum instrumento de avaliação para a concessão de progressão por mérito (RODRIGUES, 2009). Segundo informações do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFES, a primeira avaliação na instituição, no ano de 2007, foi chamada de avaliação diagnóstica e ocorreu apenas com o preenchimento de um formulário. Todos os TAE que preencheram o documento e posteriormente enviaram ao DDP da Universidade obtiveram a progressão por mérito. Já em 2009, para efeito de progressão, o servidor deveria fazer a sua autoavaliação e em seguida enviar para a validação da chefia. Foi nesse ano, que a Resolução nº 22/2009 do Conselho Universitário (CUn) estabeleceu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFES, estipulando que fosse implantado o programa de avaliação de desempenho da universidade. Assim, no ano de 2010 a avaliação de desempenho classificada como multi-instrumentos foi instituída por meio da Resolução nº 30/2010, de 22 de agosto, do Conselho Universitário (CUn), sendo nomeada como Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (PAD/UFES).

A conceituação de avaliação de desempenho na UFES é essencialmente funcionalista¹⁷, voltada para quantificação da performance do servidor, conforme pode ser evidenciada na leitura da Resolução CUn nº 30/2010:

¹⁷ Funcionalismo é uma corrente epistemológica “apoiada em suposições sobre a natureza unitária e ordenada das organizações. [...] O conceito chave é o da organização como um ‘sistema’ em que é funcionalmente eficaz atingir metas explícitas formalmente definidas por intermédio da tomada de

“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 UFES, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor” (UFES, 2013, g).

Atualmente o processo de avaliação de desempenho da UFES é realizado em meio eletrônico onde os servidores e chefia imediata ao acessarem o *site* do Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil são direcionados para o *link* de avaliação, cujo acesso é permitido por meio da matrícula do servidor no Sistema de Informação para o Ensino (SIAPE) e senha individual gerada pela própria universidade. A avaliação de desempenho na UFES é direcionada a todos os TAE, inclusive aqueles que não possuem possibilidade de ascensão por estarem nos últimos patamares da carreira e deve ser realizada pela chefia imediata, sendo esta o servidor técnico-administrativo em educação ou docente que ocupam a função gerencial (UFES, 2013d). A avaliação é feita anualmente, conforme ao estabelecido na Lei nº 11.784/2008.

Durante o acesso, o servidor técnico-administrativo em educação deve preencher quatro formulários: “avaliação das condições de trabalho”, “autoavaliação”, “avaliação da equipe de trabalho” e “avaliação da chefia imediata”. Se a chefia imediata for também um servidor técnico-administrativo em educação, esta deve preencher, além dos formulários citados acima, “a ficha de avaliação do servidor” para cada um dos seus subordinados. No caso de docente em função de chefia, é necessário o preenchimento apenas do formulário de “avaliação do servidor”. Terminada o período de avaliação, a nota de cada servidor é pontuada de acordo com a Equação (1):

$$RF = (ATV \cdot 3) + (AET \cdot 3) + (AC \cdot 4) / 1018 \quad (1)$$

Onde:

ATV- Autoavaliação

AET - Avaliação da equipe de trabalho

AC - Avaliação da chefia imediata

Deve ser destacado que a autoavaliação e a avaliação da equipe de trabalho têm peso três e a avaliação da chefia imediata peso quatro. O formulário de avaliação das condições de trabalho não serve de pontuação para o cálculo da nota final (UFES, 2013d). A nota na avaliação de desempenho é decorrente, portanto, de dados considerados objetivos.

O formulário de diagnóstico das condições de trabalho possui sete itens de avaliação: “os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho”, “a limpeza e a conservação do local do trabalho”, “as condições de iluminação no meu local de trabalho”, “as condições de ventilação no meu local de trabalho”, “a distribuição dos banheiros”, “espaço para refeição e descanso no intervalo” e “a segurança no meu local de trabalho”. Para cada um desses itens, o servidor deve assinalar um dos cinco níveis de graduação: inexistente, inadequado, pouco adequado, adequado, mais que adequado.

Nos outros formulários, autoavaliação, avaliação da equipe e avaliação do servidor técnico-administrativo em educação, são avaliadas as seguintes características: “relacionamento interpessoal”, “responsabilidade, qualidade e produtividade”, “conhecimento do trabalho”, “flexibilidade e adaptação às mudanças”, “administração do tempo”, “comunicação”, “uso adequado de equipamentos e materiais”, “atualização” e “colaboração”. As notas que correspondem às classificações de péssimo à ótimo variam de um a cinco, sendo que esse padrão não é adotado apenas no formulário de diagnóstico das condições de trabalho. O modo como são pontuados os formulários assemelha-se ao modelo de escalas gráficas, visto que as características já estão pré-definidas, além de possuir graus de avaliação. Ou seja, o comportamento das chefias imediatas e dos TAE são quantificadas observando à tendência dos modelos de avaliação que possuem maior aceitação entre os estudiosos da área.

Já no instrumento de avaliação da chefia imediata pelo servidor técnico-administrativo em educação são: “relacionamento interpessoal”, “liderança”, “organização e responsabilidade”, “colaboração”, “flexibilidade e reação às mudanças”, “disponibilidade e acessibilidade”, “comunicação”, “gestão de equipamentos e materiais”, “atualização” e “conhecimento do trabalho”.

Apenas os formulários de diagnóstico das condições de trabalho e de avaliação dos usuários possuem campos abertos em que é possível ao avaliador acrescentar opiniões complementares.

Após o término do período de avaliação o servidor pode visualizar a sua nota no *site* da instituição e, caso aprovado, quando completados os 18 meses em um determinado padrão de vencimento tem a sua progressão automática para o padrão de vencimento seguinte. A Resolução nº 30/2010 - CUn regulamentou que a progressão somente é possível caso o servidor seja avaliado com uma nota de no mínimo 3 (três) na avaliação que é feita anualmente. Os servidores que não obtiverem a nota mínima podem interpor recurso junto ao Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), antigo Departamento de Recursos Humanos (DRH), da universidade no prazo de dez dias.

Embora não seja computado para fins de progressão, em alguns setores da UFES, como o Restaurante Universitário, a Biblioteca Central, o Hospital Universitário, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e o Serviço de Protocolo, os usuários internos (TAE, docentes e alunos) também podem fazer a avaliação do atendimento por meio do preenchimento de um formulário disponível no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil. Segundo a Resolução nº 30/2010 do CUn, a avaliação do usuário busca analisar o atendimento das demandas destes, além de servir como instrumento para a melhoria dos serviços prestados, dos processos e do desenvolvimento da instituição.

Cinco níveis de graduação são utilizados no instrumento de avaliação dos usuários, que devem opinar sobre a “facilidade para entrar em contato com o setor (telefone, correios, internet, pessoalmente)”, “encontrar o local de atendimento”, “tratamento dado pelos(s) servidor(es) (professores, médicos, enfermeiros, servidores em geral)”, “tempo utilizado no atendimento”, “informações e esclarecimentos recebidos”, “cumprimento de prazos e horários marcados”, “solução de problema” e “as condições de limpeza e conforto do setor”.

Embora não exista ainda a avaliação dos usuários externos (os chamados clientes pela reforma gerencial), sendo o sistema limitado a avaliação aos usuários internos e

de forma não obrigatória, em termos do modelo de avaliação de desempenho, na UFES este instrumento pode ser considerado como uma avaliação de 360 graus, em que, conforme lembra GIL (2001), as pessoas que possuem alguma interação com o trabalhador fazem parte do seu processo de avaliação, além deste realizar a sua própria autoavaliação.

Neste sentido, a Resolução nº 22/2009 – CUn – estabelece em seu artigo 10, inciso 2º, que a avaliação de desempenho da UFES é um “processo pedagógico, coletivo e participativo”, observados os valores de 360º deve conter:

- I. os Objetivos Estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Estratégico da UFES;
- II. as metas setoriais acordadas para e pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas, além de suas respectivas equipes de trabalho;
- III. as condições materiais, tecnológicas, humanas e individuais de trabalho, além da análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária, à idade funcional e à saúde ocupacional;
- IV. critérios objetivos e quali-quantitativos nas atividades individuais, de todos, inclusive gestores;
- V. a participação de todos os integrantes da equipe de trabalho, incluindo as chefias; e
- VI. a participação do usuário interno e externo qualificado pela Instituição.

Observa-se que embora a resolução acima indique a participação do usuário externo, a instituição atualmente não dispõe desta funcionalidade, sendo que segundo informações do DDP existem estudos para que isto seja realizado futuramente.

A avaliação 360 graus utilizada na instituição difere-se significativamente da escolha forçada empregada na administração pública na década de 1970 durante o regime militar brasileiro, já que teoricamente possibilita a “participação” dos TAE na sua avaliação. No entanto, este método está em sintonia com o colocado por Leal e Schmitt (2002) em relação às técnicas gerenciais adotadas pelas organizações na atualidade. Para as autoras, essas se tornaram mais sofisticadas e menos autoritárias e passaram a ser utilizadas com o objetivo de levar o trabalhador a controlar o seu próprio processo de trabalho, fazendo com que os gerentes administrem os conflitos e minimizem a alienação, aumentando assim a produtividade no trabalho.

6.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ENTENDIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

6.3.1 A insatisfação com a avaliação de desempenho

Após a análise temática das entrevistas realizadas conforme sugere Bardin (2008), pode-se perceber que existe certa consciência dos TAE em relação aos resultados da avaliação de desempenho, o que leva há uma insatisfação quanto à política de gestão de pessoas da universidade. Parte deste descontentamento ocorre porque os servidores não visualizam mudanças devido à realização da avaliação, conforme destacado na fala do TAE-1:

[...] eu só acho que realmente esta avaliação tinha que servir para melhorar ainda mais o serviço, as condições de trabalho, os parceiros mesmo, ter reunião mais frequente, falar quais são os problemas, acho que a intenção maior de uma avaliação é melhorar e isto não acontece (TAE-1).

Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) ressaltam que esta consciência é fruto do alto custo em aceitar as regras e as normas da organização, o que leva um questionamento por parte do trabalhador sobre como este está se satisfazendo no trabalho. Deste modo, a consciência pode levar a uma reação negativa frente à organização. Por isso, as empresas procuram criar novos métodos para manter seu controle sobre os sujeitos. Na UFES, a falta de satisfação com a avaliação de desempenho é nítida, sendo apontada por diversas vezes entre os entrevistados.

Apesar da Lei nº 11.784/2008 afirmar em seu artigo 148, inciso IV, que o resultado das condições de trabalho feito pelos TAE poderá ser considerado na avaliação institucional das IFES, é possível inferir que não existe nenhuma análise deste documento por parte da UFES após o término da avaliação de desempenho. Assim, um dos motivos que leva à insatisfação dos TAE com a avaliação de desempenho é a estrutura inadequada para a realização do trabalho. A fala do TAE-3 retratou essa situação:

[...] aqui pra gente ter uma condição de trabalho, às vezes a gente trabalha precariamente e tem que ficar assim, implorando uma condição de trabalho (TAE-3).

Ressalta-se que a teoria hegemônica não enfatiza a melhoria das condições de trabalho como um dos objetivos da avaliação de desempenho, ou seja, o importante é garantir o aumento da produtividade do indivíduo independentemente de como este é atingido. Na universidade estudada, por exemplo, a atenção para o uso da avaliação não está focada nas necessidades do trabalhador e sim nos resultados que a instituição pode obter, conforme observado na leitura da Resolução CUn nº 30/2010. Tal resolução estabelece que o resultado da avaliação de desempenho deverá possibilitar a melhoria dos “processos de trabalho” e a “qualidade dos resultados”.

Em termos de condições de trabalho, a questão do banheiro foi um dos maiores problemas apontados nos setores pesquisados. Constatou-se que em muitos locais não existe banheiro exclusivo para o servidor e até mesmo há prédios em que este é inexistente, obrigando os TAE a procurar outros setores para a sua utilização. Além disso, os trabalhadores reclamam de uma manutenção adequada, em termos de higiene. Essas situações foram destacadas nas falas dos TAE-1 e TAE-25:

[...] a gente sempre colocou nos questionários de avaliação. [...] Até hoje a gente não tem banheiro. Então é complicado trabalhar aqui até a noite sem banheiro (TAE-1).

O banheiro aqui embaixo é muito ruim, sujo, e é de acesso de muitas pessoas, é um banheiro público mesmo (TAE-25).

Mesmo para aqueles TAE que perceberam alguma melhoria na universidade em termos de condições de trabalho, existe o questionamento se a avaliação de desempenho de fato contribuiu para isto. Assim, para os TAE as melhorias não estão relacionadas às críticas inseridas no formulário de diagnóstico das condições de trabalho, conforme foi ressaltado nas falas dos TAE-6 e TAE-20:

Houve uma melhoria nos equipamentos, que eu não sei se foi em função da avaliação ou se já tinha uma previsão de melhorar. Os equipamentos foram melhorados (TAE-6).

[...] a única coisa que mudou, mas eu não sei se tem alguma relação com a avaliação de desempenho, foram os computadores, [...], pelo menos o que eu usava, ele era assim, péssima qualidade, atrasava demais o meu trabalho, [...], e conseguiram computadores novos, não perco mais, é, rápido, melhorou um pouco mais o trabalho, mas eu não sei se isto tem

alguma relação com essa avaliação, porque eu não sei se estava para chegar esses computadores ou se de acordo com a avaliação eles liberaram, eu não sei te dizer (TAE-20).

Além de não receberem retorno da UFES em relação às condições de trabalho, a maior parte dos entrevistados afirmou não ter ciência sobre qual encaminhamento que a universidade dá para a avaliação de desempenho após o seu término. Isso demonstra que os resultados da avaliação de desempenho não são conhecidos pelos servidores, como pode ser observado na fala do TAE-21:

[...] eu não vejo aplicabilidade disso, a gente não vê os resultados esperados desta avaliação, por isso a gente fica meio descrente com isso. A gente vê que faz a avaliação, entra a avaliação, termina uma, passa outra, sempre as coisas continuam do mesmo jeito (TAE-21).

Apesar de todas as manifestações de insatisfação com a avaliação de desempenho por parte dos TAE, estes ainda acreditam que melhorias advindas deste instrumento podem ocorrer, conforme abordado abaixo:

[...] no setor que eu estava antes, na primeira avaliação, que eu fiz uma avaliação bem pesada, não houve melhoria nenhuma, muito pelo contrário, hoje o setor já nem se encontra mais no local onde inicialmente ele foi instituído, hoje ele está debaixo de uma escada, só para você ter ideia. Então, caiu bastante, né, não teve melhoria nenhuma, agora no atual que eu estava, que eu avalei, eu acredito que as melhorias elas podem vir a acontecer, ainda não deu tempo para acontecer [...] (TAE-19).

A fala do TAE-19 e dos outros entrevistados nos remete ao discutido por Paula (2005b), cujo argumento demonstra que a inovação na administração pública é questionável, visto que esta procura aproximar-se das ideias e práticas da administração privada e afasta-se da construção de alternativas administrativas adequadas para o setor público. Deste modo, ao utilizar os modelos de avaliação de desempenho, a administração pública não faz a devida reflexão sobre a sua viabilidade para os órgãos em que estão sendo implementados.

Outra questão levantada pelos TAE foi a falta de interesse da UFES na capacitação dos servidores, retratada na fala do TAE-27:

Por exemplo, conhecimento do trabalho, assim, se é detectado na avaliação que tem pouco conhecimento então que seja feito um planejamento de capacitação, ou se o relacionamento interpessoal está ruim, que, trabalhe isso dentro do departamento. Mas eu não vejo isso. Então, eu não vejo que seja só o funcionário sozinho, assim que vai mudar. A gente tem que fazer a

nossa parte o máximo que a gente pode, sabe, mas tem que ter os dois lados (TAE-27).

Quanto à fala do TAE-27, a Lei nº 11.784/2008 reza que a avaliação de desempenho deve subsidiar a política de gestão de pessoas, em especial, no que concerne à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, na remuneração e no movimento de pessoal. No entanto, Faria (2007) aponta que a responsabilidade por buscar novas formas de conhecimento tem sido delegada ao próprio trabalhador como requisito para a manutenção do emprego. Neste quesito, ressalta-se que o entendimento dos TAE sobre a necessidade de capacitação está mais para uma visão gerencialista, sendo que os seus efeitos em termos de apropriação dos conhecimentos do indivíduo ou mesmo do aumento da produtividade sem o retorno igualitário não foi em nenhum momento questionado.

Outro ponto abordado pelos TAE que leva à insatisfação com a avaliação de desempenho é a falta de consideração, por parte da instituição, dos conhecimentos e habilidades do trabalhador. Os TAE-4 e TAE-8 evidenciam este contexto:

Essa obrigatoriedade de você ficar no lugar, se você não está satisfeito você não ser remanejado, você é obrigado, alegando que não tem ninguém, este tipo de coisa eu acho que a universidade deveria rever. Eu estou aqui porque eu estou obrigado, eu estou esperando o meu tempo [de aposentadoria] também, paciência (TAE-4).

Talvez assim uma avaliação de desempenho não consiga identificar a vinculação do meu trabalho com o perfil que seria adequado com o trabalho que eu exerço atualmente. Então, assim, eu não conseguiria explorar todo o meu potencial que poderia exercer na administração. Então a avaliação de desempenho ela não se presta a isso, para poder explorar o meu potencial ao máximo, ainda que, né, assim, as suas características aí, a questão do desempenho, a questão de postura e tal sejam trazidos, você não consegue porque não consegue identificar estes problemas que têm em relação ao perfil da pessoa com que ela está exercendo atualmente, o perfil profissional dela (TAE-8).

Ainda no sentido da não adequação do servidor ao cargo ocupado, o TAE-17 aponta que quando existe alguma alteração em relação à função desenvolvida, muitas vezes esta ocorre depois de um longo período de insatisfação.

“[...] antes eu ficava num lugar que eu não fazia nada. Não tinha proveito, não fazia nada. Agora não, agora eu estou bem. Infelizmente na hora de aposentar” (TAE-17).

Assim como nas organizações estudadas por Pagès e outros (2008), o servidor torna-se isolado frente à organização. Deste modo, se a progressão pelo mérito satisfaz o trabalhador em termos de progressão na carreira, como será evidenciado nas falas das outras categorias, por outro lado as condições de trabalho e a sua atuação em funções para as quais não está satisfeito são desconsiderados pela organização, pelas chefias imediatas e até mesmo pelos outros colegas de trabalho.

Os TAE também sentem que as atividades que desenvolvem estão abaixo do conhecimento que estes possuem, sendo que não existe qualquer movimento por parte da universidade para que esta situação seja alterada. Neste quesito, os servidores alegaram que embora tenham sido aprovados no concurso para um determinado cargo, estes acabam sendo direcionados para funções de complexidade menor. A situação contrária, de assumir uma atividade acima das exigências do cargo para o qual foram nomeados em momento algum foi apresentada pelos entrevistados. Os fragmentos abaixo evidenciam as situações dos TAE:

Eu não estou satisfeito porque eu estou em desvio de função, estou na recepção, e eu sou assistente em administração. Não estou satisfeito porque eu não estou exercendo atividades que tenham alinhamento com a capacitação que eu estou realizando na universidade [...] (TAE-2).

[...] eu faço, eu exerço função de cargo técnico, não querendo desmerecer. Mas, se eu entrei aqui com cargo de nível superior, automaticamente eu estou ganhando mais, eu tenho que ter mais atribuições e mais responsabilidades. É isso que eu julgo. Porque eu estou fazendo um cargo, executando funções que estão abaixo, necessariamente, do que eu posso fazer (TAE-12).

O tipo de trabalho que eu estou envolvido é muito longe do que eu tenho capacidade de desenvolver. E a gente não tem abertura na universidade pra desenvolver as coisas que a gente tem capacidade. A gente até tenta uma vez, tenta até em grupo desenvolver algumas coisas, mas a administração acaba te travando um pouco. Você acaba até desistindo algumas vezes (TAE-16).

[...] eu não passei para assistente em administração, passei para administrador no concurso e eu estou sendo tratado como assistente em administração, entendeu. Estou em desvio de função para baixo, sabe. Então eu não estou nem um pouco satisfeito (TAE-27).

Tragtenberg (1989) afirma que para a maioria das organizações a formação e o aperfeiçoamento profissional têm como o objetivo a produtividade, fazendo com que os trabalhadores se adequem melhor a seus quadros e funções aumentando a

eficácia e a produtividade. Ter um trabalhador com capacidade acima da requerida é então muito benéfico para a organização, visto que desta maneira eleva-se a produtividade. Assim, embora o servidor verifique que a sua capacidade está acima das atividades que lhe são atribuídas, para a organização mantê-lo nesta posição será positivo, visto que a produtividade na resolução das atividades tenderá a ser maior do que uma pessoa com um conhecimento inferior. Ou seja, o trabalhador produzirá um valor excedente, mesmo sendo o produto do seu trabalho imaterial (FARIA, 2007).

Ainda em relação à manifestação de insatisfação quanto à avaliação de desempenho, os TAE apontam que não existe uma valorização dos seus trabalhos no âmbito público. Assim, estes sentem que a política de mérito atual é insuficiente para recompensar o real esforço dos servidores no alcance das exigências institucionais, conforme retratado nas falas abaixo:

[...] eu gostaria mais se depois da minha avaliação fossem tomadas as medidas para que aquilo tudo que foi levantado, melhorasse o nosso trabalho, melhorasse nossa convivência com o colega, e que se você realmente é boa, você tivesse algum incentivo, alguma recompensa mesmo, tipo olha a gente viu que você faz bem o seu trabalho, então, sei lá, aqui a gente não tem nenhum incentivo, nenhuma motivação, a gente trabalha meio que sem nada disso (TAE-1).

É muita responsabilidade, [...] e não tem uma remuneração a mais, entendeu?! Todos os órgãos têm menos o federal, tipo o estadual tem, o municipal tem, e ninguém quer ficar aqui, porque é o maior rabo de foguete. É muito pesado. É muito, muito pesado. É muita responsabilidade, por nada, entendeu, tipo assim, não tem uma remuneração a mais, não tem assim, mas não é culpa da UFES, é do Governo Federal, nenhum servidor nessa função no âmbito federal tem, não ganha nem um real a mais (TAE-5).

As falas dos TAE acima fazem com que o argumento de vários autores (BERGAMINI, BERALDO; 1988; DUTRA, 1988; SOUZA, 2009) seja questionável, visto que estes servidores não têm o entendimento de que existe uma valorização daqueles que apresentam um bom desempenho.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que os servidores ora culpam o governo pela situação que se encontram, ora acreditam que a UFES é a responsável. Neste sentido, o TAE-8 destaca a seguir que apesar de não existir legislação específica, a

universidade é capaz de oferecer meios para a valorização do trabalhador, embora esta não demonstre interesse neste aspecto.

Nós aqui que trabalhamos com áreas estratégicas da universidade, ainda que a área administrativa não seja o fim, mas vai refletir o fim, nós somos administrativos, deveríamos ser melhor reconhecidos nessas atividades. [...] é lógico que eu não estou dizendo remuneração no aspecto de vencimento, porque isso decorre de lei, não é institucional, é nível geral, agora reconhecimento pra quem realmente exerce atividades estratégicas deveria sim receber uma função gratificada, né, e como eu disse, aí a gente realmente consegue deslumbrar se esses efeitos do corporativismo que algumas pessoas acabam recebendo porque são amigos de autoridades competentes, né, tem uma amizade com autoridades competentes e outras pessoas que realmente são competentes, são especialistas naquilo que fazem, não são valorizadas, né. E eu, eu me sinto um alvo disso, né. Eu também me sinto que não pela minha ocupação, pela minha função atual, [...] é algo assim arriscado. A gente não tem nem o reconhecimento pecuniário nem o reconhecimento, vamos dizer, tácito, daquelas nossas, vamos dizer assim, daqueles superiores que poderiam melhor nos acompanhar, melhor nos conduzir nas dificuldades que a gente tem diárias (TAE-8).

Conforme fala do TAE-8, se verifica que aproximando duas décadas do início da reforma gerencial no Brasil, os servidores ainda encontram-se insatisfeitos com a política de valorização existente na universidade. Isto contradiz ao argumento de Cardoso (1995, p. 7) ao justificar que a reforma era importante para o funcionalismo visto que seria possível “[...] valorizar o servidor público, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego”. Assim, nota-se, que as políticas de incentivo defendidas no PDRAE não são condizentes às funções desempenhadas pelos TAE, atendendo mais à lógica capitalista de aproveitamento do trabalhador por meio da mais-valia.

6.3.2 A importância da avaliação de desempenho

Mesmo sabendo das contradições que a avaliação de desempenho na instituição apresenta, os TAE defendem este instrumento e acreditam ser uma ferramenta importante para a melhoria do trabalho. Assim, a maior parte dos TAE entrevistados afirmou que a avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento da organização e também para o crescimento profissional dos trabalhadores, demonstrando desta maneira uma identificação com as políticas de avaliação de

desempenho. Os TAE-2 e TAE-6 ressaltam nas falas abaixo a importância para estes da avaliação de desempenho:

[...] pode-se utilizar estes dados para trazer melhorias para o local de trabalho” (TAE-2).

[...] leva a gente a pensar naquilo que a gente tem feito, né?! De razoável e naquilo que a gente pode melhorar, identificar falhas e tudo, [...] nos autoavaliar (TAE-6).

Além disso, os TAE apontaram que a avaliação de desempenho auxilia as chefias imediatas na supervisão dos seus subordinados e também os ajuda a enxergar as necessidades dos trabalhadores. Os fragmentos das falas abaixo evidenciam tal situação:

A necessidade da avaliação leva o superior a poder ficar de olho, perceber mais, procurar perceber mais o trabalho dos seus subordinados. Então eu acho que a avaliação tem essa ação de poder realmente fazer que a pessoa passe a olhar de uma forma mais crítica a quem está subordinado a ela, no caso das chefias imediatas, [...]. Agora ela leva a uma busca por aprender ou descobrir o que os subordinados têm feito. Direcioná-la até melhor pra desempenhar suas tarefas (TAE-6).

[...] desperta também neles [chefes] aquela curiosidade de ver como é que está o funcionário e o que está faltando para ele melhorar também [...]" (TAE-18).

As falas dos TAE acima representam o discurso de muitos entrevistados de que é necessário um acompanhamento do chefe nas suas atividades. Para Faria e Meneghetti (2007b), ao aceitar as formas de controle nem sempre o trabalhador faz a devida reflexão sobre as mesmas. A maior parte dos indivíduos não procura questionar as práticas de controle utilizadas no seu trabalho, visto que se acredita que todos são beneficiados de forma igualitária e que as chances na sociedade atual são uniformes.

Para os TAE embora a avaliação de desempenho na UFES não seja utilizada da forma que estes esperam, ela tem condição de trazer melhorias para a instituição, bastando utilizá-la de acordo com os seus propósitos funcionalistas. Nota-se, neste sentido, que em nenhum momento os TAE visualizam a avaliação de desempenho como uma política de controle ou de elevação da produtividade por meio da mais-valia:

[...] ela tem a capacidade de fazer um levantamento real da situação do servidor no local de trabalho, mas até hoje eu vejo que não tem sido utilizado corretamente o resultado (TAE-16).

Eu acredito que é uma ferramenta útil, uma ferramenta que fala sobre isso que tem poder sim de mudar, se ela for usada corretamente (TAE-25).

Esta aceitação da avaliação de desempenho como um instrumento válido e importante para a gestão pública é esperada em uma sociedade fundamentalmente capitalista na qual vivemos, visto que como afirmam Leal e Schmitt (2002, p. 1) “o que impera nas interações entre indivíduos, organizações e Estado é o utilitarismo, a racionalidade e a aceitação como verdade apenas do que pode ser comprovado empiricamente [...]”. Ainda, ao aceitar as práticas gerenciais, o indivíduo se submete à dominação da organização, de forma inconsciente, e essa dominação se torna cada vez mais forte com a dissolução da instância crítica do trabalhador (PAGÈS et al., 2008).

É importante ressaltar que durante as entrevistas os TAE não questionaram a validade da avaliação de desempenho. Para estes, o instrumento tem o seu mérito e deve continuar sendo utilizado no âmbito público, sendo considerado como um sinônimo de progresso nas políticas de gestão de pessoas. A fala do TAE-20 sintetiza este argumento:

Começou em uma direção que pra mim é correta, a direção para mim tem que ser esta mesma, vai avaliando, vamos evoluindo, é, a ferramenta é excelente, se ela for bem aplicada, bem gerenciada, fica ótimo. Você vai descobrir seus pontos fortes, pontos fracos, ataca os pontos fracos, só vai evoluindo profissionalmente, eu acho que tem tudo para dar certo sim (TAE-20).

Ao refletir sobre os seus pontos fracos, o indivíduo acredita que a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento. Neste sentido, Pagès e outros (2008) acrescentam que existe uma ideia nas organizações de que o trabalhador pode estar superando a si mesmo quando cresce na carreira, quando na verdade são os objetivos da organização que estão sendo alcançados.

Outro ponto colocado pelos TAE, é que por meio das críticas advindas da avaliação de desempenho o seu trabalho pode ser melhorado, conforme fala a seguir:

Porque o que é ruim você não gosta, né, mas às vezes o ruim faz você crescer, melhorar, né. Porque você acha que não está sendo bom, ou você está atrapalhando alguém que não está sabendo, né. Então essa transparência é interessante no processo (TAE-28).

Pagès e outros (2008) afirmam que o trabalhador, por meio da sua autopersuasão, cria uma justificativa para evitar a consciência das contradições nas políticas da organização, de modo a desarmar a crítica destas políticas e assim reforçar sua credibilidade. Assim, mesmo não sentido completamente satisfeito com a avaliação, o servidor acredita que esta é necessária para o seu desenvolvimento.

6.3.3 O receio em avaliar a chefia imediata

Embora haja uma aprovação da utilização da avaliação de desempenho por parte dos TAE, estes têm receio de avaliar a chefia imediata. Neste sentido, os TAE possuem consciência de que este tipo de avaliação pode provocar transtornos no seu trabalho e por isso existe o medo de sofrer punições. Assim, existe uma cautela dos TAE em relação à avaliação de desempenho, ao que deverá ser dito em relação à chefia imediata. A prudência com aquilo que se diz é típico das organizações hipermodernas, de acordo com Pagès e outros (2008). As falas abaixo demonstram a preocupação ao fazer a avaliação da chefia imediata:

[...] não fica claro se a chefia vai ou não ter acesso a esses resultados e avaliar negativamente o chefe pode gerar umas consequências políticas em relação a isto. A pessoa pode ser tirada do setor ou ter a avaliação ruim na próxima vez, então não dá para fazer a avaliação ruim por causa disto, por conta de sofrer possíveis retaliações (TAE-2).

[...] eu coloquei tudo positivo para ela, mesmo ela não tendo assim, e tem coisa ali que se eu fosse julgar de uma maneira que eu acho correta eu não colocaria, por exemplo, disponibilidade, ela não estava disponível, era muito difícil conseguir falar com ela pra assinar um papel, demorava duas semanas, eu não teria dado a nota máxima, mas estou chegando em um local de trabalho, primeiro ano que estou trabalhando lá, não conheço a chefia que já está me hostilizando, eu vou dar uma má avaliação? E ela ia levar para o lado pessoal, eu não acredito que ela ia me tratar com profissionalismo neutro não (TAE-10).

E eu acho também que tem que ter confiança nisso, porque para a pessoa se abrir, por exemplo, abrir um problema nisso, sem conhecer quem está lá, quem vai pegar e ler, é difícil, é um risco. Pode ser um risco para a pessoa, né? (TAE-25).

Os TAE acima afirmam ter dúvida de como a chefia imediata acessa o sistema do DDP para verificação da nota e como essa pode reagir frente às críticas recebidas. Ou seja, a maneira como os dados serão obtidos pela chefia imediata não são suficientemente claros. Nota-se que no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade existe uma série de respostas sobre a avaliação de desempenho (UFES, 2013a), mas em nenhum momento a questão de sigilo das respostas do servidor frente as chefias imediatas é abordada. Assim, a avaliação de desempenho apresenta-se para os TAE de forma “gratificante” e “ameaçadora” (Pagès et al., 2008). Gratificante porque a nota positiva na avaliação pode levar à progressão devido ao mérito, mas ao mesmo tempo ameaçadora porque a maneira como o servidor se expõe pode prejudicar o relacionamento que este tem com a chefia imediata, conforme evidenciado na fala do TAE-11:

[...] eu fico com um pouco de receio assim na hora que eu vou avaliar ali as notas, eu não sei, assim, aquilo que eu te falei, será que quando ela [a chefia imediata] abre lá o sistema aparece a nota que eu dei para ela nesse quesito? Entendeu?! Eu tive um amigo, por exemplo, que ele avaliou a chefia dele e [...] deu uma nota baixa, que considerava baixa, e a chefia deu a mesma nota pra ele, aí foi na época ele falou comigo: ‘não tem como ele ver a minha nota’. Aí eu falei: ‘não pode ser coincidência nas médias’. E ele falou ‘a coincidência é muito grande’. Então, por exemplo, eu tenho receio dela [a chefia imediata] estar vendo a minha nota, aí tendo receio eu acabo avaliando por cima. Eu não vou avaliar por baixo. [...] é aquela teoria, né, se ela ver ou não, mas se ela ver eu vou garantir. Aí eu acabo avaliando por cima. Teria pontos que eu acho que eu deveria tirar mais pontos, mas eu acabo não tirando, eu acabo deixando por cima, naquela média entre 4 e 5 que todo mundo faz e fica ali (TAE-11).

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

Pagès e outros (2008) afirmam que ao criar meios para que a pessoa possa se expressar a organização evita a emergência de canais de expressões coletivas que poderiam fugir do seu controle. Assim, há uma individualização do descontentamento onde o trabalhador não exprime o seu mal-estar frente a uma

organização que o incentiva neste sentido, passando este a apegar-se a si mesmo quando este sentimento se acentua. O TAE-10 demonstra em sua fala essa situação em termos da sua participação na avaliação de desempenho:

Eu não consigo ser sincera, porque eu acho que a pessoa não vai entender o meu ponto de vista, mas eu tenho que entender o dela. E cria um mal-estar também porque eu não concordo com alguma coisa que ela tenha me avaliado mal, mas que vai ficar por isso mesmo, porque ela é a chefe (TAE-10).

Neste sentido, durante a análise das falas dos entrevistados, foi possível perceber que o receio de ser penalizado ao fazer a avaliação da chefia imediata ocorre mesmo com os servidores que já finalizaram o estágio probatório e que já tiveram a sua estabilidade assegurada. Isto nos ajuda a inferir que o medo de ser mal avaliado ao fazer uma crítica à chefia imediata acaba sendo um sentimento comum aos servidores.

6.3.4 A subjetividade na avaliação

Para os TAE não existe imparcialidade na avaliação e os mesmos julgam que essa é decorrente do serviço público. Neste sentido, é possível afirmar que embora exista um sistema de avaliação de desempenho elaborado conforme sugerem os autores da teoria hegemônica, na prática não se visualiza critérios quanto à nota que os servidores recebem. Isto leva os TAE a acreditarem que o melhor caminho é ter uma avaliação que condicione o desempenho às metas previamente definidas, situação comum nas organizações privadas, como se essa condição fosse a panaceia para os problemas do serviço público. O TAE-8, assim como outros entrevistados, aponta um dos problemas da avaliação de desempenho na UFES:

Se a gente partir do princípio que a avaliação é impessoal, imparcial, aí realmente partiria ali das características do potencial, do bom desempenho do avaliado, né. Então, assim, se você bem desempenhar as suas funções seria a premissa. Mas, infelizmente na administração pública a gente padece desse corporativismo, então, grande parte das vezes é o que acontece na avaliação de desempenho basta você ter um bom relacionamento interpessoal com as partes envolvidas que você vai ter um resultado assim, gradiente assim alto, escore alto, vamos dizer assim. Então, a teoria ela percorre um caminho que infelizmente a gente não goza,

não experimenta dessa teoria, principalmente por esse vício que tem na administração que é o corporativismo. Então hoje para você atingir esse resultado bom, um resultado alto e esperado basta você ter uma boa amizade, vamos dizer, influência pessoal com as partes interessadas (TAE-8).

Assim, embora a administração gerencial busque que os órgãos públicos tenham um modelo de gestão similar à organização estudada por Pagès e outros (2008), na qual as amizades não influenciavam na avaliação de desempenho, na UFES não é possível separar o grau de amizade entre TAE e chefia imediata durante o processo de avaliação. A fala dos TAE-19 e TAE-20 evidenciam esta situação:

Agora é muito cômodo para o chefe avaliar, ele avalia às vezes mais pelo lado pessoal do que pelo lado profissional, não quer nem saber, fulano é dez, e dá dez. Então ele não está avaliando a pessoa enquanto perfil profissional, está avaliando, chega no final de semana, vai para um barzinho, faz um churrasquinho, tem muita gente que avalia assim, não tem responsabilidade, entendeu? (TAE-19).

[...] ainda existe certo, algumas características de não profissionalismo, né, algumas pessoas acharam vou prejudicar fulano. Acho que isto ainda existe, mas é possível se reverter com o tempo, [...], mas existe ainda uma avaliação talvez que não seja tão sincera, ah, não vou prejudicar fulano, uma coisa mais pessoal em vez de profissional (TAE-20).

A partir das falas dos TAE acima se pode dizer que na universidade estudada a avaliação está diretamente relacionada com a proximidade da chefia imediata com os seus subordinados, apesar deste aspecto não ser aprovado pelos servidores. Assim, a maneira como os TAE são avaliados acaba fugindo da racionalidade defendida pela reforma gerencial, embora as resoluções que tratam sobre a avaliação de desempenho na UFES e as legislações que rezam sobre o assunto, orientam que as metas sejam estabelecidas no âmbito da universidade para a política de mérito. Caso isto fosse seguido, a remuneração do trabalhador estaria condicionada às metas definidas junto à instituição, não indicando necessariamente que seria o melhor caminho para os problemas apresentados pelos TAE.

Os TAE também acreditam que a nota na avaliação de desempenho pode ser fruto de uma competição entre os próprios servidores na disputa por um melhor relacionamento interpessoal com a chefia imediata. Na organização analisada por Pagès e outros (2008) a competição ocorria devido à questão das metas, isolando completamente os indivíduos um dos outros. Em relação à UFES a avaliação de desempenho leva a uma competição velada, no entanto, por aspectos mais

subjetivos, onde o relacionamento entre chefia imediata e o servidor pode ser motivo de disputa. Assim, é possível inferir de que independentemente da maneira como ocorre e por qual motivo, a avaliação de desempenho resulta em uma forma de competição entre os trabalhadores, conforme demonstrado nos trechos a seguir:

[...] existe muito coleguismo dentro do serviço público, sempre tem alguém que é mais chegado à chefia ou mais chegado aos colegas, sempre tem um grupo que é mais fechado, né, acho que nesse caso aí você sente diferença, né, na avaliação. Um é mais chegado na chefia, outro já não é, ou existe uma competição às vezes também, né, de colegas de muito tempo de serviço, isto é nítido de se ver (TAE-22).

A amizade influencia sim. Acho que nem, eu falo não por mim apenas, eu falo por diversos colegas que você escuta que às vezes não têm um bom relacionamento, não gosta de um, não gosta de outro, sempre tem aquelas intrigas, isso influencia sim na avaliação e a gente pode ser prejudicado por isso [...] (TAE-28).

Nota-se nas falas dos TAE acima uma proximidade com as atitudes que ocorrem nas empresas hipermodernas (Pagès et al., 2008), onde os trabalhadores devem correr atrás dos seus objetivos, que no caso dos TAE é a progressão, sem saber como estão os outros colegas, ou seja, sem ter conhecimento de que forma estes serão avaliados. Se na empresa hipermoderna há uma negociação individual em relação aos objetivos que devem ser atingidos, no caso da instituição a negociação ocorre de acordo com a amizade entre chefia imediata e servidor.

Observa-se também nas falas dos TAE que, ao contrário da organização estudada por Pagès e outros (2008), a mudança de nível depende mais da boa vontade da chefia imediata em conceder uma nota do que da objetivação da avaliação. Deste modo, como lembra Paula (2005b, p. 140), “[...] a transição para a organização pós-burocrática é um mito, pois temos uma flexibilização da burocracia e uma manutenção da dominação”.

Ressalta-se que embora exista uma autonomia da chefia em relação à nota que será dada ao servidor, esta é limitada visto que nenhum servidor pode ter a sua progressão por mérito em desacordo com o que reza a Lei nº 11.091/2005. Assim, a existência de certa discricionariedade dos administradores públicos na condução da avaliação não o habilita a conceder a progressão sem observar certos requisitos legislativos, já que o sistema impede que estes concedam um rendimento maior do

que o permitido para o nível em que se enquadra o servidor ou em tempo inferior aos 18 meses estipulados.

A influência da amizade no relacionamento profissional dos TAE vai de encontro também com o discurso de Paula (2005b) ao afirmar que apesar de haver um discurso da vertente gerencialista na reforma do Estado não há como comprovar que o gerencialismo elimine o patrimonialismo. De acordo com a autora, condenar as práticas patrimonialistas e aderir à visão gerencialista não é suficiente para haver mudanças. Nota-se, desta maneira, que a avaliação de desempenho na instituição estudada não inibe os privilégios, conforme defendido por Dutra (1998).

Como não aprovam a subjetividade existente na avaliação de desempenho utilizada na universidade, os TAE procuram um instrumento que possa ser neutro, que ofereçam, na visão destes, maior cientificidade e esperam que os resultados da avaliação de desempenho sejam comprovados por meio de dados estatísticos. Neste sentido, Pagès e outros (2008) lembram que nas organizações hipermodernas a objetivação é amparada por uma linguagem matemática que busca ser universal e científica e que pode ilustrar as técnicas de poder que a encobre. Ressalta-se que os TAE não apontam nenhuma dúvida quanto à validade desse método e nem questionam quais consequências esse pode trazer, conforme observado nas falas abaixo:

[...] deveria ser melhor planejada e aliada mais também à questão de avaliar com algum método que fosse mais científico, gerasse retorno, subsídios para gerar melhorias na gestão. A avaliação de desempenho já tinha que vir juntamente com o projeto de melhoria da qualidade de serviço da universidade (TAE-2).

[...] eu acho assim, eu percebo, ah, basta o cara ser gente boa, ah, ele não cumpre o horário dele, mas ele é gente boa, entendeu, não se preocupa muito em mensurar, acho que a gente não tem aquelas ferramentas pra mensurar produtividade, infelizmente, [...] (TAE-11).

Assim, a partir das falas dos TAE pode-se dizer que estes acreditam que basta quantificar para que os problemas sejam resolvidos, compartilhando uma visão que é comum nas organizações hipermodernas (PAGÈS et al., 2008).

6.3.5 A avaliação como sistema de progressão

Pode-se perceber durante as entrevistas que o fato de a avaliação de desempenho ser requisito para a progressão funcional é considerado um aspecto importante para que o servidor participe da avaliação. Ou seja, o sistema de avaliação atual acaba tendo maior utilidade para a progressão individual, não sendo percebida qualquer outra contribuição, a não ser o pecuniário para o servidor, conforme destacado nas falas a seguir:

Na verdade ela [a avaliação] serviu, pelo menos aqui no caso que eu fiz aqui na UFES mais para poder atingir aquele desenvolvimento padrão, no caso da remuneração, mas não teve nenhum reflexo prático no ambiente organizacional [...] (TAE-8).

Eu julgo que o nível assim institucional da avaliação ela está mais para formalizar a lei para progressão do que está preocupada com ambiente em si de trabalho. Por exemplo, eu nunca vi no final quando você avalia um setor, o superior, ou os que estão interagindo no mesmo nível sentarem para conversar sobre o resultado daquela avaliação. A gente lança no sistema, depois você tira lá o espelho do resultado da sua avaliação, e morreu ali, né, [...], eu nunca vi utilidade naquilo ali a não ser formalizar perante a lei para progressão, é a visão que eu tenho assim (TAE-11).

[...] de forma geral eu acho que a avaliação de desempenho está cumprindo um mero procedimento. De forma geral realmente não avalia cada servidor, e se o servidor realmente não for bom a avaliação de desempenho não demonstra. Ela demonstra bem quem é bom, ganha nota máxima, quem não é bom ganha um pouquinho mais abaixo da nota e também não acontece nada. Eu acho assim que é mais procedimento do que resultado (TAE-23).

A importância da avaliação de desempenho para os TAE está, portanto, no seu aspecto financeiro. Como ressaltam Pagès e outros (2008), os valores do trabalho foram substituídos pelo dinheiro, o qual suborna os valores da coletividade e do indivíduo. Deste modo, um ponto enfatizado pelos TAE é que a avaliação de desempenho tornou-se condição necessária para que muitos servidores consigam ter um aumento salarial, como explica o TAE-19:

Então tem muito servidor que se ele não for avaliado ele não melhora de nível. Está dando para você entender? Então, fica aquela coisa condicionada. Deveria ser uma coisa independentemente do financeiro, deveria avaliar para melhorar, mas não é isso, [...] (TAE-19).

Ressalta-se que no ano de 2012 houve uma greve dos TAE, em que os objetivos principais da paralisação estavam voltados principalmente para as questões

financeiras. Ou seja, no aumento do piso salarial e no aprimoramento da carreira (FASUBRA, 2013a), sendo que a questão das condições de trabalho que os servidores atualmente se encontram não foi plenamente enfatizada. Assim, ao conceder o aumento dos “*steps*” do plano de carreira dos TAE, que estão diretamente vinculados às progressões devido ao mérito e por capacitação, o governo antecipou-se aos futuros conflitos que poderiam surgir. Deste modo, buscou-se adiar outras reivindicações em termos salariais, visto que debates em torno desse assunto são recorrentes. Esta antecipação de conflitos, segundo Pagès e outros (2008) é um traço característico das organizações e da sociedade capitalista.

Para aqueles TAE com maior tempo de serviço na instituição, que já chegaram ao topo da carreira, não foram expostos motivos para fazer a avaliação de desempenho. Ressalta-se que os TAE têm a carreira limitada há 16 padrões de vencimento para progressão devido ao mérito profissional. Ou seja, considerando que a progressão ocorre a cada 18 meses, depois de 24 anos de instituição o servidor não tem como subir na carreira. Esta restrição faz com que os TAE que atingiram o vencimento máximo na carreira não se importem com a avaliação de desempenho, conforme demonstrado nas falas abaixo:

Essa avaliação não faz [diferença] na minha tabela de progressão, [...], eu acho que o governo deveria rever isto aí, porque a gente estacionou, chegou ali estacionou e igual a avaliação pra que? Se não serve nada pra gente, pra quem está entrando talvez possa servir, mas pra gente? Igual a um professor que chega ao final de carreira, vai fazer avaliação do docente pra que? (TAE-3).

Eu não tive a última [avaliação] e eu nem esquentei, ele [chefia imediata] não fez não, não vou falar com ele, a obrigação é dele, é indiferente, pra mim [...] (TAE-4).

Já para os TAE com menor tempo de instituição, atingir a progressão é fator primordial, sendo que estes tentam obter um nível superior a qualquer custo, mesmo quando não concordam com a avaliação realizada. O TAE-10 demonstrou a falta de questionamento em relação à avaliação de desempenho:

Quando ela perguntou o que eu achava eu falei "tá bom". Eu só vi que o total dava para eu pedir uma progressão, e aceitei. Se não tivesse chegado na média pra pedir uma progressão aí eu teria reclamado, mas como dá

para pedir uma progressão tranquilamente, então deixa para lá, eu não questionei não (TAE-10).

Para Pagès e outros (2008), a partir do momento que o sucesso torna-se um valor em si, os questionamentos sobre as finalidades e os critérios passam a não ser importantes. Deste modo, para os TAE o sucesso está vinculado à progressão, sendo que a maneira como a avaliação é realizada não é o primordial.

Percebe-se também que ao utilizar a avaliação de desempenho como sistema de progressão individual, a organização leva o trabalhador a aceitar o sistema, evitando assim as reivindicações coletivas, conforme afirmam Pagès e outros (2008). Assim, não existe preocupação em relação à nota dos demais TAE e sim a fatores que prejudicam o crescimento do avaliado. Além disso, segundo os autores, ao transformar a mudança de nível em um sistema de codificação a organização estimula o desenvolvimento da ambição, conforme retratado nas falas a seguir:

[...] se meu ambiente de trabalho leva uma avaliação ruim isto inclui eu também, eu vou estar dando uma avaliação inclusive para mim, porque não vai ficar fica claro quando o meu ambiente de trabalho recebe uma nota, não fica claro quais pessoas do ambiente do trabalho receberam uma nota ruim, então eu estou incluindo a mim mesmo. Então, lá na avaliação de desempenho fala sobre os colegas do trabalho, [...] este resultado não vai exatamente para os colegas de trabalho, vai para mim também, já que não é identificado (TAE-2).

[...] a equipe talvez eu não a ache tão boa, mas, aí eu dá a nota da equipe eu vou estar prejudicando a minha nota também. Então, esse sistema acaba tipo fazendo com que a gente não leve tão a sério a avaliação da equipe, como deveria ser, eu acho. Porque você acaba se preocupando mais com você mesmo do que com a equipe (TAE-9).

Observa-se que a nota da avaliação da equipe é uma média de todos integrantes do setor. Assim, a avaliação que o servidor faz dos seus colegas influenciará no seu resultado final. Neste sentido, Paula (2005b) afirma que existem comprovações de que o sistema de carreira na administração pública é muito individualista, existindo assim uma disposição à defesa dos interesses individuais, sendo que o próprio Estado promove o individualismo e não o indivíduo (TRAGTENBERG, 1989).

Em relação à avaliação, a maioria dos TAE disse estar satisfeitos com a nota que lhe é atribuída, e poucos desses disseram que costumam questioná-la. Ou seja, o questionamento à chefia imediata somente existe caso a nota não corresponda ao

mínimo atribuído para a progressão. Caso contrário, a avaliação é aceita sem nenhuma crítica, como descrito na fala do TAE-1:

[...] as minhas notas sempre foram boas, eu nunca me senti prejudicada, mas se acontecesse com certeza eu iria atrás, porque não seria justo, porque eu conheço meu trabalho, eu sei que eu venho, eu sempre tenho pontualidade e assiduidade, então eu acho que eu correria atrás sim (TAE-1).

Apesar dos TAE argumentarem que o importante é ter uma pontuação que possibilite a progressão, os servidores que recebem uma nota de avaliação de desempenho abaixo do esperado chegam a refletir e se questionar, em um primeiro momento, no que levou àquela avaliação. Essa reflexão é guardada apenas com o indivíduo, não sendo levada para a chefia imediata, conforme falas a seguir:

Eu já tive na situação de ficar pensativo, uai por que a nota foi menor do que anterior? Um pouco reflexivo pensando o porquê da nota. Mas, depois esquece, deixa para lá. A nota foi suficiente, não vai fazer tanta diferença (TAE-2).

[...] o máximo era cinco e ele me deu, aí foi me dando cinco em um monte e eu fui ficando abalada, porque eu achei que era dez, entendeu, caramba, eu preciso melhorar em tudo (TAE-5).

[...] a minha última avaliação eu não tirei 5, eu me avaliei bem, eu acredito que eu não tive parâmetro para avaliar o colega, mas eu fiquei me perguntando antes, porque eu não atingi 5, eu fiquei me cobrando [...] (TAE-19).

Nas falas dos TAE acima se pode perceber uma angústia, uma cobrança pessoal por uma nota melhor. Como lembram Pagès e outros (2008, p. 167), não é por causa de um erro preciso que o trabalhador se torna culpado. “A culpa é onipresente e consubstancial à vida na organização”. Deste modo, a culpa ocorre quando o trabalhador tem o sentimento de fracasso, de não ter buscado tudo o que era necessário para conseguir a vitória, para realizar o que estava estipulado nos planos.

Além disso, existe uma inquietação por não conseguir a nota conforme o esperado. Este sentimento somente não se agrava porque embora insatisfeito com o resultado, o servidor ainda sim não tem a sua progressão invalidada, visto que a nota mínima lhe é garantida. Existe, portanto, uma canalização da angústia (PAGÈS et al. 2008), em troca da aprovação na avaliação de desempenho. Observa-se que o

questionamento sobre a nota na avaliação de desempenho volta-se para o próprio trabalhador, sendo que a dúvida se a avaliação de desempenho é ou não capaz de exprimir o trabalho apresentado não é levantada.

6.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ENTENDIMENTO DA CHEFIA IMEDIATA

6.4.1 A avaliação de desempenho como condição para melhoria do serviço público

A maior parte das chefias imediatas disse ser favorável à avaliação de desempenho e cita uma série de fatores que a torna importante no serviço público. Assim, um ponto destacado foi que a avaliação de desempenho pode, na opinião destas, melhorar o desempenho dos TAE, conforme os trechos a seguir:

[...] você acaba visualizando o que você está fazendo de errado. Você consegue enxergar os resultados depois. Então, eu acho que é uma ferramenta para te avisar naquilo que você está falhando. Para você corrigir o direcionamento. Eu mesmo já fiz isso (CH-1).

Porque com a avaliação a gente tem a real consciência do que está acontecendo, porque às vezes você cai em uma rotina de tudo e tal [CH-9].

Verifica-se que o discurso das chefias imediatas, assim como dos TAE, está voltado para uma lógica gerencialista e o entendimento dessas corrobora com a visão de autores como Lucena (1992), Gil (2001) e Silverstein (2011) e com o PDRAE (BRASIL, 1995). Deste modo, as chefias imediatas e os TAE defendem que a avaliação de desempenho é importante para que o trabalhador reflita sobre o seu desempenho e assim procure formas de melhorar a sua produtividade. No entanto, falta por parte dos entrevistados um entendimento crítico sobre as consequências que podem emergir da avaliação de desempenho, caso estas sejam seguidas conforme dispõem a legislação e os autores citados acima.

Outro ponto de vista das chefias imediatas, que não foge aos discursos gerencialistas, é o argumento de que no momento da avaliação é possível dar um *feedback* para os TAE, para que estes busquem as melhorias necessárias, criando

assim uma ilusão de que a instituição está interessada no bem estar do servidor, e não somente no seu desempenho. As falas das CH-1 e CH-2 descrevem este contexto:

Porque é o termômetro pra ver como está sendo executado o seu trabalho. Acho que seria o melhor termômetro do ambiente na avaliação de desempenho, você avaliar todo mundo, inclusive aquele que você sabe que não é um bom funcionário, é um momento para você estar dando um retorno para ele, né?! (CH-1).

Olha, a avaliação de desempenho é útil para você identificar principalmente o que o servidor necessita melhorar, então, quando a gente chama a atenção naquele ponto, é de forma organizada, é de forma lógica, essas melhoras a gente consegue perceber (CH-2).

Nota-se que para a chefia imediata, a avaliação de desempenho é uma atividade obrigatória do servidor e é com a ajuda desta que os TAE têm que buscar maneiras de melhorar o seu desempenho, conforme apresentado nos trechos abaixo:

[...] na verdade eu acho que é uma necessidade, um dever do servidor, indiferente de gostar ou não (CH-2).

Se a pessoa tiver um pouco de prudência, vontade, ela até vai verificar os pontos em que ela deixou a desejar e que ela pode e deve cumprir mais, que eu acredito que é sempre possível melhoria, ela vai correr atrás [...] (CH-3).

Esta necessidade de buscar meios para que o servidor público fosse avaliado foi fortemente enfatizado pelo PDRAE na década de 1990, com a justificativa de que os trabalhadores são egoístas e a-éticos, de forma que somente o controle das atividades desenvolvidas no trabalho permitiria a proteção da coisa pública (BRASIL, 2009). Com esse discurso, essencialmente funcionalista, defendeu-se que a avaliação é sinônimo de qualidade.

A necessidade de estar sempre buscando melhorias, conforme fala da CH-3, é uma característica das organizações hipermodernas, que dependem cada vez mais da iniciativa dos trabalhadores, com sua adesão intelectual e impulsiva para aumentar a sua produtividade. Mas, ao mesmo tempo deve haver novos instrumentos de controle político, ideológico e psicológico do trabalhador (PAGÈS et al., 2008).

Outro aspecto evidenciado na fala das chefias imediatas foi a necessidade de acompanhamento periódico dos TAE. Ressalta-se neste quesito que a Resolução

CUn nº 30/2010 também estabelece que a avaliação de desempenho na instituição deve promover um gerenciamento de forma contínua e sistematizada do desempenho do servidor. Nota-se aqui que embora não exista uma política de metas na instituição, legislação e chefias imediatas compartilham que o controle do trabalhador deve ser exercido. Esta ideia é abordada na fala abaixo:

A gente volta para aquele ponto, se a gente tiver tempo e trabalhar mais diretamente com a pessoa, ou então chamá-la [...] para falar "ô fulano como é que está aquilo"? Como é que você está indo, se você tiver um acompanhamento passo a passo ali eu acredito, de outra forma eu acho que não é possível [melhorar o desempenho do servidor]. Você tem que ter este contato, [...] desde que seja feito com acompanhamento e não muito longo, né, de um e um mês, uma vez por mês você se encontrar, fazer uma reunião, né, bater um papo, acompanhar e não só delegar e deixar para lá, dessa forma eu acho que dá sim (CH-3).

Sem demonstrar uma reflexão em termos críticos, as chefias imediatas consideram a avaliação de desempenho como um avanço na administração pública, ajudando assim a difundir os fundamentos do PDRAE de que este instrumento é essencial na administração pública (BRASIL, 2009). O CH-10 em sua fala a seguir ressalta a importância para as chefias imediatas da utilização da avaliação de desempenho na UFES:

Eu achei importante porque até então [...] não tinha essa avaliação e a partir do momento que foi inserida melhorou muito, eu acho que é válido, sempre que eu sou convidado a participar eu estou pronto para participar e trabalho junto com os meus servidores e ajudo na melhor maneira possível, incentivo até, vou às reuniões, participo, depois faço uma avaliação, no tempo correto e tudo certinho (CH-10).

As chefias imediatas também afirmam que uma vantagem do uso da avaliação de desempenho é possibilitar que o subordinado diga ao seu superior como este está desenvolvendo o seu trabalho, criando assim uma visão deturpada de que os TAE podem expressar sua opinião junto à organização, conforme as falas abaixo:

Você passa a verificar as possíveis necessidades que o servidor tem para desenvolver certos tipos de trabalho, né. Como ele também pode estar avaliando se o próprio chefe também está no caminho certo naquilo, que eles também acham, porque eles têm a liberdade de se expressar (CH-7).

Hoje, inclusive [...] o funcionário tem o direito de avaliar a chefia, o que antigamente não tinha. A chefia avaliava e dizia como era o desempenho dele, mas ele não tinha como avaliar o chefe dele. Hoje não, hoje ele já pode fazer isso (CH-10).

Nota-se que de acordo com Pagès e outros (2008) o argumento de que os trabalhadores podem expressar a sua opinião é uma estratégia das organizações para impor o seu domínio, visto que ao participar da avaliação o trabalhador sente que pode modificar sua trajetória e que também está sendo ouvido.

Mesmo existindo certa consciência de que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como um objeto de manipulação, as chefias imediatas defendem o seu uso, ou seja, tentam ocultar as contradições existentes nas práticas de gestão de pessoas para defender a necessidade de sua utilização. Essa ideia se destaca na fala do CH-2:

Porque na avaliação o servidor tem sempre o retorno daquela avaliação, ele sempre fica sabendo do resultado da avaliação. Então, na medida em que há uma relação transparente, que há um julgamento objetivo e eficaz, que realmente a chefia imediata coloque o que for verdade e não use o instrumento de manipular e de pressionar o servidor, nesse sentido eu acredito que sim, que sirva para melhorar o dia-a-dia, a rotina de trabalho de ambos, tanto da chefia quando do subordinado (CH-2).

Diante do entendimento de que a avaliação de desempenho é fundamental na administração pública, as chefias imediatas defendem que esta seja mais bem divulgada, porque somente a partir de uma melhor aceitação é que os seus efeitos poderão ser sentidos, conforme ilustra a argumentação da CH-6:

Eu acho que tem que refletir melhor, trabalhar melhor o quão bom é a avaliação de desempenho. Porque a partir do momento que todo funcionário, todo chefe se conscientizar disso, o quanto é bom a avaliação de desempenho talvez ela vai ter mais efetividade [...] (CH-6).

Pagès e outros (2008) afirmam que a contribuição dos indivíduos para as políticas das organizações está fortemente relacionada com a sua integração ideológica. Assim, essa ideologia se desenvolve conforme a sofisticação dos dispositivos técnicos e ideológicos que as organizações dispõem. Deste modo, pode-se dizer que há uma vontade por parte das chefias imediatas de construir uma imagem com os TAE de que a avaliação de desempenho é condição necessária para o trabalhador, já que na universidade estudada os fundamentos gerencialistas da avaliação parecem não ter sido assimilados. Logo, quanto maior a aceitação por parte dos TAE da avaliação de desempenho maior será a dominação da organização sobre estes.

Para as chefias imediatas, portanto, a avaliação de desempenho tem grandes méritos. Ou seja, não há aspectos negativos a apontar sobre o instrumento ou o próprio sistema de gestão de desempenho quando seguidos os seus fundamentos gerencialistas. O problema é mais específico, em termos locais, conforme se pode verificar nas outras categorias, existindo assim uma falta de um espírito crítico por parte das chefias imediatas.

6.4.2 A dificuldade ao avaliar

As legislações vigentes rezam que a avaliação de desempenho deve ser realizada na observância de critérios objetivos. Seguindo essa lógica, uma das dificuldades apontadas pelas chefias imediatas é conseguir atender às normativas sobre a avaliação de desempenho, atendendo ao requisito da objetividade. Algumas argumentações ilustram esse entendimento:

A minha maior dificuldade é justamente na preocupação em ser ou não muito rigoroso, entendeu?! A utilização dessa subjetividade me deixa preocupado, entendeu? (CH-1).

Minha maior dificuldade, eu não sei. Talvez a existência de alguns critérios subjetivos que seriam difíceis de mensurar, ou algo assim (CH-2).

Pagès e outros (2008) ressaltam que nas políticas de avaliação a questão da objetivação, ou seja, a utilização de dados quantitativos para medir o rendimento do trabalhador e verificar a adaptação destes às regras e mecanismos da organização, é muito utilizada. No entanto, a partir da análise das falas das chefias imediatas, pode-se dizer que neste aspecto esta ideologia não está sendo utilizada, embora a legislação indique este caminho. Há, no entanto, ao contrário dos TAE, uma vontade por parte das chefias imediatas para que esta avaliação considere também as questões subjetivas. Os trechos das entrevistas dos CH-1 e CH-3 caracterizam essa situação:

Eu acho que é uma maneira, mas não seria talvez somente ela ou a melhor, entendeu?! Eu acho que como ela é objetiva, né, ela é objetiva não é?, ela deveria ter algum parâmetro ali para você escrever alguma coisa mais subjetiva, entendeu? (CH-1).

[...] relações humanas não pode ser medida simplesmente por uma nota, ou por uma coisa que se fale, você tem que ponderar, né (CH-3).

Além da objetivação, outra dificuldade analisada nas falas das chefias imediatas é a preocupação em termos da “igualdade de todos diante da avaliação”, que de acordo com Pagès e outros (2008) são os fundamentos que orientam a elaboração e utilização das medidas de desempenho. Assim, a necessidade de garantir aos TAE o direito igual no momento da realização da avaliação de desempenho foi um dos pontos levantados pelas chefias imediatas. Estes se cobram para que não exista qualquer diferença entre os subordinados, ou seja, que os servidores avaliados tenham a mesma oportunidade, opinião esta que segundo Pagès e outros (2008) é muito comum nas organizações capitalistas, já que os trabalhadores devem ter o mesmo direito de vencer. Esta situação pode ser ilustrada com as falas das chefias imediatas a seguir:

[...] eu não posso extrapolar as limitações de cada servidor, e não posso também tratá-los de forma diferente, em minha opinião os servidores têm que ser tratados de forma igualitária, todos os subordinados. Então, na medida em que este tratamento é justo, que eu não venha em sacrificar um em detrimento de outro, e que venha a tratar todos com igualdade, na minha opinião é o caminho para se ter uma boa nota (CH-4).

No início porque eram muitas pessoas, né, e pelo fato de eu não trabalhar com todas ficou meio complicado. [...] Achei que foi justo com as pessoas, também na hora de fazer a minha avaliação de desempenho eu procuro ser justa, eu acho que eu não sou 100%, porque ninguém é 100% (CH-8).

[...] eu concordo que todo mundo precisa de uma avaliação, mas que seja uma avaliação justa, uma avaliação que seja correta pra todos, uma avaliação que não tenha, ah, vamos dizer assim, porque eu sou amiga da [...], então eu vou avaliá-la. Eu vou avaliá-la bem ou mal. Uma avaliação justa sempre é bem-vinda (CH-9).

Considerando que a avaliação deve ser justa, o CH-3 abaixo afirma ter dificuldade em fazer a avaliação, já que nem sempre é possível conhecer profundamente o desempenho do servidor.

Talvez seja [a dificuldade em realizar a avaliação] essa parte de tentar ponderar o máximo possível para você não ser injusto até porque você não conhece o outro, a ponto de, né, ninguém se conhece, você mede pelo aquilo que você vê, que está nos seus olhos, pelo companheirismo, pela atividade que ela resolve, que ela desempenha e como ela desempenha, então, você tem que ter a capacidade assim de como se diz, pescar muita coisa no ar para você ir além do que a avaliação de desempenho diz, de 0 a

5, de 5 a 10, seja lá o que for, sabe, é um trabalho holístico, né, você vê a pessoa, vê qual é o perfil, qual é o cargo, as atividades que são inerentes ao cargo, com o que ela realmente faz, fazer uma junção, né, juntar tudo isto e distribuir em forma de notas, de número, né, já que a gente só pode mensurar assim (CH-3).

Para as chefias imediatas não é fácil fazer a avaliação de desempenho, mesmo acreditando que esta seja fundamental para o desenvolvimento do servidor. Assim, verifica-se que a chefia imediata apenas tenta reproduzir as técnicas de gestão (Pagès e outros, 2008) que são definidas por meio das legislações. Deste modo, mesmo apresentando dificuldades em fazer a avaliação não é possível recusá-las, visto que esta é considerada como uma atividade daqueles que estão na função de chefia. Como afirmam Pagès e outros (2008) acima de qualquer decisão, as chefias devem submeter-se às regras, às políticas e aos dispositivos da organização, conforme destacado na fala do CH-9:

[...] nem é questão de gostar ou deixar de gostar, questão que a gente sabe que uma tarefa que a gente tem que gostar de cumprir, e tem que fazer, não tem como (CH-9).

No entendimento das chefias imediatas, a responsabilidade de lidar com os problemas que podem emergir, caso exista uma nota não favorável à progressão, é outra dificuldade do processo de avaliação. Nesse aspecto, é possível questionar o Governo Brasileiro por afirmar que a vantagem do uso da avaliação de desempenho é que esta estimula a comunicação entre o trabalhador e sua chefia, além de promover maior participação e harmonia no local de trabalho (BRASIL, 1995). As falas abaixo expõem essa dificuldade:

Se você diminui a avaliação de uma determinada pessoa ou também vê diminuída a sua, você pode ter prejuízo nisso aí. Então eu acho que é nesse sentido que pode deteriorar um pouco esse relacionamento [entre chefia imediata e servidor]. Mas, também, se você me perguntar o que poderia ser feito, eu não vou saber dizer. Eu acho que é um caminho, essa avaliação de desempenho é o início de caminho para que realmente a gente possa ter assim no serviço público, ser realmente avaliado (CH-4).

É aquele zum, zum, zum, aquele burburinho, entendeu, você avaliou direito, você não avaliou direito, você não avaliou direito o subordinado, eu já estou falando das duas condições, às vezes os subordinados não gostam muito, então é difícil, às vezes você até quer dar uma nota que não seja boa, acho que não é boa, mas pelo o que eu já vi da universidade, ah, como você não deu uma nota boa? Ah, quem acaba ficando mal visto não é o servidor, é o chefe (CH-6).

Em um mundo capitalista no qual vivemos a competição entre as pessoas torna-se inevitável, visto que a comparação entre os indivíduos é recorrente. Assim, a questão de avaliar o servidor por meio de conceitos também foi questionada pelas chefias imediatas, já que para estas a maneira como os TAE são classificados motiva a competição, tornando a questão da progressão ainda mais individualista, como comentado na fala a seguir:

[...] as pessoas são muito motivadas pelos conceitos, né, e não levam em consideração o que de fato elas produzem, deixaram de produzir. Por isso eu acho um tanto quanto reducionista este lance de trabalhar com conceitos. E eu não sei se caracteriza um bom elemento para a avaliação porque pode gerar atrito, sobretudo entre pessoas do mesmo nível (CH-11).

Para muitas chefias imediatas, a dificuldade em fazer a avaliação de desempenho decorre também da própria diferença que existe entre o trabalhador da administração pública ao da iniciativa privada. Assim nota-se que com a política da reforma gerencial, que buscou aplicar as práticas das organizações privadas no setor público, essas comparações tornaram-se inevitáveis, conforme apontado pelas chefias:

Eu acho que a questão de ser servidor público, nesse caso de não poder, não é demitido, mesmo ele tendo uma má avaliação, ele não vai receber [a progressão], se a avaliação dele for muito baixa, né. Mas eu não sei se existe, se alguém não conseguiu o limite pra isso, mas teria que ser uma coisa bem pensada, bem instruída também em relação a quem está avaliando, a quem está sendo avaliado porque são três notas, né, da equipe, do chefe e da própria pessoa. Então, você tem que tratar, tem que ver bem com a pessoa porque existem pessoas que é meio complicado. Eu percebi muito isto, porque eu venho de uma instituição particular, é muito diferente do serviço público [...] (CH-5).

[...] eu acho que ela tem que existir, tem que ter a avaliação de desempenho, e a avaliação de desempenho talvez tenha que melhorar logo no estágio probatório, [...] Então isso aí é uma coisa que eu acho que tem que ser trabalhado muito aqui no serviço público, eu sempre, não é que eu me interessei, mas eu sempre olhei muito por essa área, pra você ver, eu nunca trabalhei na iniciativa privada mas sempre no serviço público, mas eu acho que cada dia mais o serviço público tem que pegar algumas práticas da iniciativa privada (CH-6).

[...] eu não vejo a avaliação de desempenho como é em uma Petrobrás, que deve ser, uma Vale do Rio Doce, entendeu? Onde há aquele grupo que analisa esses questionamentos (CH-8).

A questão da demissão do servidor público apontada pela CH-5 ganhou ênfase com o PDRAE sendo que a dificuldade na cobrança de melhoraria no desempenho do indivíduo foi justificada pela rigidez da estabilidade assegurada aos servidores

públicos (BRASIL, 1995). Isto motivou a mudança da Constituição Federal que incluiu por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 a exoneração do cargo dos servidores que apresentassem insuficiência no cargo, como se fosse quesito fundamental para a melhoria dos serviços prestados. Assim, pode-se perceber que a demissão do servidor, devido a avaliação periódica de desempenho, foi absorvida e aprovada pelas chefias imediatas, mesmo que praticamente todas critiquem o modelo atualmente utilizado.

Para as chefias imediatas uma nota que não seja favorável ao trabalhador pode gerar um desconforto no local de trabalho, já que muitos servidores não aceitam a avaliação que recebem. Este é, portanto, outro ponto, no entendimento das chefias imediatas, que dificulta a realização de uma avaliação de desempenho dentro dos fundamentos funcionalistas. Dessa maneira as falas das chefias imediatas contradizem o argumento defendido por Dutra (1998) de que a avaliação de desempenho pode tornar-se saudável para a organização, assim como para todos os trabalhadores que estão envolvidos com o processo, como o avaliador e o avaliado. As manifestações das chefias imediatas refletem essa situação:

Eu já vi aqui, [...] outras pessoas, nossa, ficaram mal, teve gente que ficou doente, então às vezes você acha que a pessoa não está bem, aí você fala com a pessoa, a pessoa não gosta, acha que não é aquilo e aquilo, a pessoa não trabalha, a pessoa chora e a pessoa... É complicado. Eu acho avaliação muito complicada. Não é todo mundo que aceita, né, uma coisa ruim, quando é bom todo mundo acha ótimo, agora quando é ruim, é muito difícil. O ser humano é difícil (CH-5).

Levaram o caso para o DRH, não aceitaram, acharam que era uma perseguição (CH-8).

Aqui a gente nunca teve problema, graças a Deus. Mas, em outro setor, quando eu não era chefe, a chefia imediata nossa, foi até o primeiro ano, daqui da universidade, a chefia me deu um conceito ótimo e para os colegas deu a elas bom. O clima confesso ficou tenso (CH-11).

É importante ressaltar que quase todos os entrevistados indicaram a preocupação com a atitude dos TAE frente aos resultados na avaliação de desempenho. Ou seja, existe uma dúvida por parte das chefias imediatas entre seguir as normas da instituição ou atender aos objetivos individualistas dos TAE em termos de querer progredir na carreira.

Assim como o sentimento dos trabalhadores quanto à organização estudada por Pagès e outros (2008), as chefias imediatas possuem um entendimento ambivalente em relação à avaliação de desempenho. Enquanto existe uma simpatia em relação à avaliação, sendo ela fonte de esperança para a melhoria do serviço público, por outro lado há uma angústia ao utilizá-la, devido aos problemas que esta pode ocasionar nos setores de trabalho.

Outro ponto observado nas entrevistas é a dúvida em relação às notas da avaliação de desempenho, já que tanto as chefias imediatas quanto os TAE se sentem constrangidos em avaliar os outros servidores. Os depoimentos a seguir contextualizam essa situação:

É aquilo que eu te falei, às vezes o próprio colega não vai querer dar uma nota baixa para o seu colega do lado, porque se você acha que vai ficar com cara feia, não vai entender, por isso tem que ser trabalhada melhor a avaliação de desempenho. Por que você está sendo avaliado? Talvez aí não tenha tanta influência [...] (CH-6).

A maior dificuldade que eu tive foi em relação à minha, eu tomar consciência que eu teria que avaliar o meu colega. Aí me deu assim, puxa vida eu vou ter que avaliar, sabe, bateu aquela, na primeira avaliação, bateu, puxa vida, vou ter que avaliar o meu colega, e eu não sabia assim, o que vinha pela frente para eu avaliar. Então bateu essa insegurança. Mas, como a gente teve a primeira avaliação que foi pela questão do treinamento, então nós levamos assim, mais na questão da aprendizagem mesmo, mas você avaliar o outro é sempre muito complicado aqui. No meu caso, né, eu prefiro ser avaliada, do que avaliar. Mas, se faz parte da função, né, então a gente tem que encarar. Tem que encarar aquilo com naturalidade [...] (CH-9).

Em relação às falas acima, conforme já observado no discurso dos TAE, embora a chefia acredite que um servidor não queira avaliar o outro para não promover uma insatisfação, o que está em jogo é a questão da individualidade, ou seja, o quanto a avaliação de desempenho vai influenciar no resultado final. Ou seja, sabe-se que avaliando mal seu colega o servidor também será prejudicado, visto que as notas estão atreladas na avaliação de equipe. Isto demonstra que a avaliação de desempenho pode promover a individuação. Assim, mesmo que não haja metas claramente definidas na organização, existe uma busca para que cada um atinja o objetivo esperado, ou seja, a progressão.

6.4.3 A necessidade de mudanças na avaliação de desempenho

Conforme já abordado, as chefias imediatas acreditam que a avaliação de desempenho é fundamental para a melhoria do serviço público. No entanto, na opinião destas este instrumento ainda demanda mais melhorias. Ou seja, a avaliação ainda não consegue servir plenamente como um instrumento de dominação, como observado nos trechos a seguir:

Acho que tem que melhorar o tipo de avaliação de desempenho, entendeu? Conversar mais com o servidor sobre a avaliação de desempenho. Lógico que é uma coisa nova no serviço público, [...] desde 2007, não é tão nova, [...] mas como não tinha antes, eu acho que tem que pensar em uma outra forma para melhorar o desempenho (CH-6).

Então, a avaliação é sempre boa. Volto a dizer, não essa avaliação, talvez ela com o tempo, com o tempo ela está sendo melhorada, está sendo aperfeiçoada, então acredito que com o tempo ela vai ficando cada vez melhor (CH-9).

Uma das necessidades mais destacadas pelas chefias imediatas foi a maior participação da instituição nas políticas de gestão de pessoas, sendo que para estas o DGP não contribui muito para a expansão da aceitação da avaliação de desempenho junto aos TAE. Nota-se novamente neste aspecto que as chefias imediatas cobram de forma a-crítica por uma maior difusão dos aspectos gerencialistas da avaliação de desempenho. As manifestações das chefias imediatas abaixo ilustram esta situação:

Eu acho que essa avaliação, antes de ser feita, eu acho que aqui na UFES deveria vir uma pessoa do DRH e explicar a importância e até mesmo explicar a metodologia de avaliação. Os servidores não estão, até porque não tem uma metodologia, um é muito rigoroso, outros não. Então, a maioria das vezes uma pessoa que não merecia uma nota tem uma nota alta, uma pessoa que poderia ter recebido um valor superior recebendo um valor abaixo, por causa desse rigor. Acho que deveria ter um, não precisava ser um treinamento, mas um esclarecimento, né, da importância, como avaliar, e tal, né (CH-1).

Olha, eu acho que não, por isso que eu te falei, porque eu acho que até os chefes eles tinham que, eu me coloco talvez nessa condição, trabalhar melhor e analisar melhor a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho você olha, tá bom, ah, não está bom, entendeu, e fica por isso mesmo. Então você vai avaliar só você sozinha, então tinha que ser uma coisa institucional. Você tem que institucionalizar a avaliação de desempenho, entendeu, para todos os setores. Não adianta eu querer só fazer no meu setor entendeu, que aí do lado não faz, aí o funcionário sempre, você sabe, olhando para o lado, para o rabinho no outro [...] (CH-6).

Ainda em relação à UFES, as chefias imediatas afirmam que é necessário haver um retorno da instituição após a avaliação de desempenho e assim como os TAE sentem que existe uma falta de interesse da UFES em promover melhorias nas condições de trabalho após a avaliação de desempenho. Esta situação pode ser constatada na argumentação da CH-6:

É isso que eu te falo, por exemplo, você avalia os equipamentos, né, você pode até apontar, mas eu nunca vi alguém depois, depois da avaliação de desempenho vai para o setor de recursos humanos e chegou aqui e falou assim: nossa realmente vocês estão precisando de equipamentos, entendeu? E às vezes você coloca lá que está faltando, mas ninguém te procura para falar. Alguém ler aquilo, tabular aquilo e ver aquilo [...] (CH-6).

Conforme já destacado nas categorias dos TAE, se considerarmos os significados da ideologia capitalista atual, podemos inferir que a melhoria das condições de trabalho, quando realizadas, tem como objetivo aumentar a produtividade do indivíduo, sem o verdadeiro retorno financeiro, ou seja, por meio da exploração do trabalhador. Deste modo observa-se que na universidade estudada, poucas são as mudanças decorrentes da melhoria das condições de trabalho. Se não existe um aumento da chamada produtividade, conforme o objetivo da reforma gerencial, também não são oferecidas condições necessárias ao trabalhador para este desempenhar as suas funções no local onde permanece boa parte da sua vida.

Para as chefias imediatas, entre as mudanças necessárias na avaliação de desempenho deve estar a maior integração da universidade com as políticas de desempenho, ou seja, procurando meios de efetivar as práticas gerencialistas. As falas a seguir caracterizam essa demanda por parte das chefias:

Havendo intenção e volta de política dos gestores sim [melhorar o desempenho], entendeu. Se eles estiveram engajados em querer atender as necessidades do servidor é possível, tanto suprimindo a parte de cursos de melhor qualificação como também dispor de bons instrumentos de trabalho (CH-7).

[...] por que será que a competência fica só para mim como chefe para eu tentar motivar, tentar fazer com que ela trabalhe melhor? E da instituição como formadora também? Porque antes dela pertencer a um setor ela pertence a uma instituição também. E cadê as políticas de motivação que possam melhorar a qualidade do trabalho dela? (CH-11).

As chefias imediatas apresentam vários argumentos que indicam que a avaliação de desempenho deve passar por mudanças. Neste sentido, quase todos os entrevistados apontaram alguma necessidade. No entanto, mesmo não estando satisfeitas, as chefias imediatas aceitam a avaliação de desempenho como um processo em construção, que está sendo mudado aos poucos, ou seja, existe uma prática gerencialista que vem sendo difundida no serviço público. Seguem abaixo alguns depoimentos que caracterizam essa situação:

É melhor, é um ponto forte da instituição nesse período, agora atualmente, porque logo que eu entrei na UFES não existia a avaliação de desempenho, então é melhor do jeito que está do que sem nenhuma, mas ela pode sim, poderia ser melhorada (CH-2).

É como se fosse uma coisa assim, iniciando, é uma cultura que nós estamos vendo que está sendo implantada no serviço público, pelo menos aqui dentro da universidade. Antigamente a gente via que as coisas corriam muito mais soltas, agora a gente vê que alguns servidores, uma boa parte dos servidores têm essa preocupação em questão de cumprimento, principalmente em questão do cumprimento das tarefas, relacionamento, e tal, mas é um trabalho que, vamos dizer, está sendo iniciado. Não está completo, não chegou na etapa final. Eu acho que vai haver ainda um desenvolvimento, vai melhorar um pouco essa questão da avaliação de desempenho (CH-4).

6.4.4 Os sistemas de progressão na universidade

Como existe uma intenção que a avaliação de desempenho consiga controlar o trabalhador por meio dos seus objetivos gerencialistas, quase todas as chefias imediatas questionaram o fato de a avaliação de desempenho ser utilizada atualmente na instituição apenas como forma de progressão. Destacam-se abaixo algumas manifestações das chefias imediatas com relação a questão da progressão:

Não saberia te dizer assim, como isso depois é tabulado, né, mas eu acho que os pontos fortes dos servidores são levados em consideração para aquela questão da média, né, mas eu não sei como isto é utilizado depois. Não vejo assim uma resposta da avaliação de desempenho, a não ser aquele questionário que você consegue uma média para efeito de, vamos dizer, de progressão. O restante eu não vejo uma resposta tão clara (CH-4).

Se você começa avaliar realmente e apontar deficiências e também são apontadas as suas deficiências, dependendo da relação que já está pré-existente, esse contato, esse relacionamento pode se deteriorar, porque da forma que está sendo atual parece que a avaliação de desempenho serve somente para a questão de progressão (CH-5).

Durante as entrevistas as chefias imediatas ressaltaram o fato dos TAE procurarem a capacitação apenas para efeito da progressão. Para as chefias imediatas toda progressão deve ocorrer independentemente dos aspectos financeiros. A fala da chefia imediata abaixo reflete bem essa situação:

Eu percebo que as pessoas procuraram muito o NTS como forma de você conseguir subir a capacitação, entendeu? Então eu acho que com a avaliação de desempenho [...] o funcionário tinha que ser estimulado a fazer cursos na UFES. Este estímulo aconteceu em função, atrelado assim, eu vou lá, faço um curso de 120, 150 horas, e eu consigo uma referência a mais. A partir do momento que ele [servidor] conseguiu ele simplesmente não procurou mais capacitar, entendeu? (CH-8).

O NTS era o antigo Núcleo de Treinamento de Servidores e suas atividades foram incorporadas pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas com a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil, no ano de 2012.

Em relação à capacitação, Leal e Schmitt (2008) afirmam que a busca contínua por conhecimentos é uma das principais exigências das organizações. Por isso as chefias imediatas da UFES destacam este quesito, ou seja, acredita-se que os trabalhadores nunca estão sendo utilizados no seu potencial. No entanto, o aumento do conhecimento por meio da capacitação não necessariamente torna os indivíduos mais críticos, mas pode levá-los a aceitar ainda mais as políticas do capital.

Pagès e outros (2008) acrescentam que aqueles trabalhadores que param de progredir por falta de adaptação são considerados incompetentes, visto que a excelência profissional é o código de apreciação dominante em relação à existência do indivíduo. Logo, este passa a não ter valor quando não cumpre os seus objetivos. Nota-se assim, uma inversão dos valores que traduz a atualização constante como necessidade social, já que esta facilita a adaptação do trabalhador à inovação nos setores onde a obsolescência das técnicas ocorre de maneira muito rápida (PAGÈS et al, 2008), adaptando assim os indivíduos às mudanças tecnológicas (TRAGTENBERG, 1989). As falas das CH-6 e CH-7 enfatizam a necessidade de adquirir novos conhecimentos:

Nossa, eu entrei na UFES como estagiária, eu sempre trabalhei, eu não sei se é porque eu sempre tive chefe, desde que eu entrei como estagiária eu tive chefes muito durões, entendeu, de você cumprir horário, de você

colocar o seu trabalho em dia, de não deixar nada, sabe, para depois, e sempre me incentivaram de querer aprender, de aprender sozinha, eu sempre fui muito curiosa de aprender sozinha. Então, hoje em dia eu falo: não aguento mais falar com gente lerda. Sabe, que parece que não se preocupa, não quer se desenvolver, eu falo, gente estuda. Principalmente aqui [...], é um eterno estudo, eu falo isso todo dia com as meninas. Tem que se atualizar de forma constante, todo dia, todo dia, entendeu? Muito, em todas as áreas, todas. Você tem que saber um pouquinho de tudo. Não é um lugar fácil. Um lugar que tem que ter força para trabalhar. Não é a rotina assim, de todo dia, entendeu? Porque tem lugar que a maioria é rotina, entendeu? Não, aqui não é rotina. Um local que você tem o planejamento, você tem que cumprir, entendeu? (CH-6).

[...] tem que ser sensível às necessidades que estão acontecendo no momento, porque senão você fica somente naquele padrão “eu estou aqui há 30 anos fazendo a mesma coisa”, e as coisas são muito dinâmicas, sobretudo dentro do contexto de informação que a gente trabalha (CH-11).

Durante a análise das entrevistas observou-se que as chefias imediatas defendem uma avaliação de desempenho e um programa de capacitação que não tenham efeitos somente para a progressão, mas que leve os TAE a buscar novos conhecimentos. Verifica-se assim uma dúvida por parte das chefias imediatas, em exigir a aplicação das novas formas de dominação impostas pela legislação atual ou confrontar-se com os TAE que demonstram ter interesse somente na progressão.

Ressalta-se que a exigência pela capacitação não advém somente das chefias imediatas. Estas são as primeiras pessoas a terem contato com a administração da universidade que é responsável por distribuir as normativas de acordo com o que é estipulado na legislação. Assim, em termos da avaliação de desempenho estas normas estão cada vez mais ligadas ao modelo proposto na reforma gerencial que defende uma eficiência no serviço público a ser atingida com os programas de capacitação e as políticas de mérito para os servidores públicos.

Assim, para as chefias imediatas, os TAE devem compreender que o seu papel dentro do serviço público é peça fundamental para o crescimento da universidade. Ou como afirmam Pagès e outros (2008), o indivíduo deve tornar-se uma engrenagem, investindo tudo na organização para fazê-la funcionar. Faria e Meneghetti (2007a) acrescentam que ao considerar o trabalhador como uma engrenagem do sistema, a organização enxerga o sujeito de forma passiva e não como um indivíduo consciente e capaz de modificar o seu trabalho. Assim de forma

a-crítica as chefias imediatas ressaltam a importância dos TAE para a universidade, conforme retratada pela CH-6:

Eu te falo porque com 35 anos de serviço eu já passei por todas as fases possíveis que você possa imaginar. Fases ruins, que a gente recebia salários ruins, aí todo mundo reclamava porque o salário era ruim, você não tinha nada. Aí veio, o salário ainda não está bom, mas deu uma boa melhorada, você fazia um curso de especialização e não servia de nada, eu fiz dois e na época não serviu de nada, fiz porque eu queria me capacitar. Hoje em dia não, todo mundo pode estudar que melhora, você faz uma especialização que melhora, você faz um mestrado que melhora, mas não está mudando o desempenho do servidor. Então, o que falta é trabalhar, engajar o servidor, mostrar para ele, que ele é uma peça importante dentro desta engrenagem que é o serviço público, entendeu? Então atualmente eu estou muito cética dentro desse negócio (CH-6).

Ainda em relação à progressão, as chefias imediatas destacaram que a questão do desempenho é vista de forma diferenciada conforme o tempo do servidor na instituição. Ou seja, quanto menor o tempo de instituição, maior é a aceitação da avaliação de desempenho. Cabe ressaltar que o período de vínculo com a instituição para a aceitação da avaliação de desempenho não foi relacionado ao estágio probatório, mas para a maior parte das chefias imediatas os TAE que estão próximos da aposentaria apresentam uma maior rejeição da avaliação, conforme ilustram as falas a seguir:

O que eu sei é que sempre que é divulgado que tem que fazer, todo mundo faz porque gera, é o pré para todo mundo ganhar as referências lá no plano de carreira. Mas, no geral, nesses últimos dez anos, a cada ano o setor vem melhorando, o desempenho dos funcionários vem melhorando, eu noto isso, principalmente as pessoas que estão entrando agora, os novos concursados (CH-1).

Tem pessoas que já passaram, como eu já passei da fase de aposentar, tem muita gente aqui que não está preocupada com a avaliação de desempenho, entendeu?! Talvez as pessoas que entraram recentemente estejam mais (CH-8).

O pessoal mais antigo eles têm certa dificuldade na compreensão porque é uma coisa moderna, né, que chegou há pouco tempo, mas o pessoal mais novo, que entrou agora recente, quando entra na universidade ele já tem um parâmetro de como funciona o serviço público, então facilita para ele essa avaliação, apesar dos mais antigos terem mais experiência, mas eles demoraram muito para interagir com essa atividade que os RH estão colocando [...] (CH-10).

Para Pagès e outros (2008), os trabalhadores com menos tempo de instituição são mais alienados do que os seus antecessores, assim como mais enquadrados e

integrados, já que estes ao serem admitidos são pegos por um sistema que os abraça de todos os lados, tornando-os de “corpo e alma” para a organização.

Analisando as falas das chefias acima é possível inferir que aos poucos a política de gestão de pessoas proposta pelo governo vem conseguindo atingir os seus efeitos, havendo, portanto, uma maior canalização de energia para obter a progressão, e conseqüentemente subir na carreira. Se a entrada de novos TAE estiver relacionada à mudança de desempenho decorrente da avaliação, os objetivos gerencialistas que regem a avaliação de desempenho poderão ser alcançados, lembrando que há uma tendência na universidade de muitos servidores se aposentarem, conforme fala abaixo da CH-9.

[...] na universidade acaba ficando cada vez mais difícil agora porque a gente está com um monte de gente aposentando, há dois meses atrás nós tivemos aqui só os colegas que aposentaram foram sete pessoas em um grupo só, então, quer dizer, nós aqui o que que acontece, cada vez aumentando mais a quantidade de trabalho, diminuindo os funcionários então quer dizer, e se um não ajudar o outro como a gente vai dar conta do trabalho? (CH-9).

Nota-se que aproximadamente seiscentos TAE possuem no mínimo trinta anos de serviço na instituição, ou seja, estão próximos de se aposentarem. Assim, é provável que a política de gestão de pessoas utilizada na instituição modifique-se rapidamente visto que os que não ocupam cargo em extinção serão substituídos por novos concursados. Assim, a adaptação às novas políticas gerenciais pode atingir mais servidores, já que conforme enfatizam Pagès e outros (2008), a dominação torna-se mais ou menos forte de acordo com a característica de cada grupo. Além disso, os trabalhadores novos tendem a aceitar as regras organizacionais sem fazer questionamentos quanto à sua legitimidade e validade (FARIA; MENEGHETTI, 2007c).

Observando a fala da CH-9 é possível perceber um aumento das atividades desenvolvidas por cada servidor. Nesse sentido, a avaliação de desempenho torna-se importante seguindo a lógica gerencialista, visto que consegue aumentar a produtividade sem, no entanto, ampliar o número correspondente de trabalhadores.

6.5 AS FALAS DOS TAE *VERSUS* AS CHEFIAS IMEDIATAS

Durante a análise das falas dos sujeitos foi possível perceber que os TAE e as chefias imediatas possuem opiniões divergentes quanto à maneira que é feita a avaliação de desempenho. Para os primeiros, as chefias imediatas não utilizam de critérios objetivos para fazer a avaliação. Deste modo, a nota recebida corresponde ao grau de amizade que o servidor tem com a chefia, ou seja, nem todos são tratados de modo igualitário na avaliação de desempenho. Esta por sua vez, reconhece a dificuldade em transformar aspectos subjetivos em quantitativos, mas argumenta que há um esforço para que a avaliação dos seus subordinados seja justa. As chefias imediatas também apontam que a falta de esclarecimentos por parte da universidade dificulta o entendimento de como esta avaliação deve ser realizada.

Observou-se também que a dificuldade em avaliar ocorre em ambos os lados. Os servidores sentem dificuldade em se expressar de forma sincera quanto ao desempenho das chefias imediatas com medo de represálias e futuras penalizações. Já as chefias imediatas têm dificuldade em avaliar o servidor com receio que isto possa piorar o relacionamento no setor em que trabalham ou mesmo mudar o comportamento dos TAE.

Embora as chefias imediatas também sejam servidores técnico-administrativos em educação, a maneira como estas enxergam a avaliação é bem diferente dos seus subordinados. Ou seja, para as chefias imediatas a avaliação de desempenho deveria estar mais voltada para os resultados, visto que a cobrança da legislação ocorre nesse sentido. Enquanto para os TAE a avaliação de desempenho deveria servir principalmente para promover melhorias nas condições de trabalho.

Para os TAE existe uma insatisfação quanto à avaliação de desempenho, mas ao mesmo tempo uma aprovação do seu uso, já que para estes a avaliação pode ter várias funcionalidades na universidade estudada. A chefia imediata também aprova o uso da avaliação de desempenho, considerando esta como requisito necessário para a melhoria da administração pública. No entanto, assim como os TAE, sentem

uma falta de retorno do instrumento, além de acreditarem que a UFES não dá condições necessárias para que este seja realmente executado.

Em comum às falas das chefias imediatas e dos TAE, observou-se que os fundamentos gerencialistas da avaliação de desempenho são aceitos pelos dois lados de forma a-crítica, embora esses não sejam aplicados conforme determina a legislação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender e explicitar criticamente, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na UFES. Ao comparar o entendimento dos TAE e das chefias imediatas sobre a avaliação de desempenho, pode-se observar algumas convergências, mas também argumentos contraditórios quando comparadas as falas destes entrevistados.

Uma das divergências observadas relaciona-se à maneira como é feita a avaliação. As chefias imediatas dizem ter dificuldade em fazer a avaliação de desempenho de forma objetiva, conforme é requerido na legislação, no entanto, estes entrevistados afirmam que buscam maneiras para que avaliação seja justa. Já os TAE apontam que a subjetividade na avaliação feita pelas chefias imediatas favorece alguns servidores.

O medo de que a avaliação resulte em represálias e penalizações faz com que os TAE não sejam francos na avaliação, assim como para as chefias imediatas existe um receio de que uma avaliação sincera possa criar um conflito com o avaliado. Além disso, nota-se que a chefia imediata busca na avaliação de desempenho um instrumento que possa trazer melhores resultados, enquanto que os TAE têm a esperança que esta promova melhores condições de trabalho.

Apesar dos problemas apresentados, as chefias imediatas e os TAE aprovam a utilização da avaliação de desempenho. Assim, os entrevistados acreditam que este instrumento é necessário para promover melhorias no serviço público. Para tanto, os entrevistados apontaram que é necessário um maior retorno por parte da universidade após a realização da avaliação de desempenho.

Outras contradições foram observadas a partir da análise dos documentos que tratam sobre a avaliação de desempenho e da categorização das falas dos TAE e das chefias imediatas. A primeira relaciona-se à maneira que a avaliação de desempenho é prescrita nas leis, decretos e resoluções e como esta é vivenciada na

instituição. Existe uma legislação fundamentalmente gerencialista, que estipula uma avaliação de desempenho vinculada às metas institucionais. Entretanto, em termos práticos, as notas da avaliação são frutos de critérios subjetivos, conforme apontado nas falas dos TAE.

Outro aspecto contraditório diz respeito à defesa pela manutenção da avaliação de desempenho. No entender dos TAE e das chefias imediatas, esta vem sendo utilizada na universidade especialmente por questões salariais. Ou seja, além da progressão por mérito, outros resultados não são muito visíveis, principalmente em termos de condições de trabalho. No entanto, tanto os TAE quanto as chefias imediatas acreditam que a avaliação pode proporcionar maiores contribuições para a universidade e para os trabalhadores. Assim, os sujeitos entrevistados defendem a sua continuidade na administração pública. Neste sentido, existe um total alinhamento entre os desejos dos TAE e das chefias imediatas em relação ao proposto na reforma gerencial e uma falta de reflexão crítica sobre os objetivos ocultos da avaliação de desempenho.

Além das contradições, foi possível perceber que a avaliação de desempenho foi colocada como panaceia para os problemas que giram em torno da qualidade do serviço público e da motivação e desenvolvimento do trabalhador. Entre uma legislação essencialmente funcionalista e uma gestão que se confronta entre o gerencialismo e o patrimonialismo, vemos uma expectativa de melhores resultados por parte das chefias imediatas e uma autopersuasão por parte dos TAE, sendo que estes últimos se satisfazem frente ao valor pecuniário que lhes é ofertado.

Ao ter a sua progressão satisfeita, os TAE esquecem as outras necessidades, aceitando continuar com as condições de trabalho que não são satisfatórias e exercendo funções para as quais estes não sentem que possuem aptidões. Assim, a avaliação de desempenho funciona como um processo de mediação, visto que ao conseguir a mudança de nível o servidor idealiza o plano de carreira como uma grande conquista. Nota-se também que os TAE não têm consciência da finalidade da avaliação de desempenho, por isso superestimam a capacidade de mudanças que podem advir do emprego deste instrumento se implementado na universidade conforme defende a lógica gerencialista.

Quanto ao modelo de avaliação utilizado na instituição, observou-se que este acompanha à mudança no mundo do trabalho. Se a avaliação de desempenho dentro das organizações ganha força a partir dos estudos de Taylor (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), período em que o controle minucioso do trabalhador era defendido, esta vai se modificando ao longo das décadas, passando assim a assumir um perfil mais participativo, conforme os princípios do toyotismo¹⁸, sem, no entanto, fugir de seu objetivo principal que é o controle do indivíduo. Assim, o modelo de avaliação de desempenho utilizado na universidade estudada é o 360 graus, atendendo, em termos legais, aos requisitos da nova administração pública, onde a “participação” do trabalhador nas políticas das organizações é requerida.

Nos seus propósitos, quando verificamos de forma mais minuciosa as leis que regem a avaliação de desempenho, percebemos que existe uma intenção de controle e de busca por resultados tal como nas práticas de gestão de pessoas visualizadas por Pagès e outros (2008) em seus estudos. Por outro lado, nem todas as características das organizações hipermodernas foram percebidas na UFES.

Deste modo, a avaliação de desempenho utilizada na UFES se afasta ao mesmo tempo que se aproxima das organizações hipermodernas definidas por Pagès e outros (2008). Afasta-se no sentido de não existirem metas plenamente definidas entre a instituição e os TAE, embora em termos de leis e resoluções estas estejam descritas. Aproxima-se quando é estabelecido um plano de carreira para ascensão condicionada ao mérito, embora na universidade estudada este mérito possa ser fictício. Esta consideração pode levar ao seguinte questionamento: Por que estudar organizações que em suas essências parecem tão diferentes? Primeiro porque estas características podem ser mais próximas ou não da organização estudada por Pagès e outros (2009), mesmo em órgãos da administração pública. Além disso, a reforma gerencial abriu um caminho em que as práticas administrativas utilizadas

¹⁸ Modelo surgido na fábrica da Toyota na década de 1950 que procura produzir a custos baixos e em pequenas quantidades, vinculando a produção à demanda (HEALONÍ, 2003). “Pode-se afirmar que seus elementos fundamentais são a economia de escopo, as equipes de trabalho (também chamadas de grupos de trabalho ou células de produção) e o just in time (JIT)” (GOREDER; 1997; p. 311). De acordo com Alves (2008, p. 223), “o toyotismo torna a exploração do capital mais consensual, envolvente e manipulatória. A constituição dos novos consentimentos espúrios exigidos pelo método toyota ocorre por um intenso processo de manipulação da subjetividade do trabalho vivo (que é o conteúdo da “captura” da subjetividade)”.

nas empresas privadas ganham cada dia mais aceitação dentro das políticas de gestão do serviço público. Portanto, se já existe um entendimento dos TAE e das chefias imediatas quanto à aprovação da avaliação de desempenho, há necessidade de refletir de que forma estas atualmente estão sendo utilizadas e a partir daí construir uma visão crítica sobre quais podem ser seus futuros efeitos.

Reconhece-se aqui a necessidade da sociedade receber um atendimento de qualidade, principalmente quando se trata de uma instituição pública voltada para a educação superior. No entanto, acredita-se que as técnicas gerenciais são implementadas sem o real questionamento da sua contribuição para os trabalhadores e para a sociedade. Neste sentido, esta dissertação buscou demonstrar que as respostas advindas dos números são limitadas e devem ser questionadas. E mesmo que os dados utilizados na avaliação de desempenho fossem tabulados e divulgados pelo DDP, crítica de muitos entrevistados, estes seriam insuficientes para demonstrar a realidade da UFES, visto que não é possível captar e expressar a realidade dos servidores somente por meio da quantificação de alguns aspectos.

Para que a universidade melhore os serviços prestados à sociedade é necessária uma mudança na administração pública. Não basta criar leis gerencialista em busca de uma maior eficiência da administração pública. Como afirma Paula (2005b), é importante buscar caminhos que levem a construção de uma gestão pública democrática.

Ressalta-se que esta dissertação não buscou obter uma resposta para os problemas da avaliação de desempenho da UFES, mas compreender de forma crítica o entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas como ocorre a avaliação de desempenho na instituição. Sabe-se da limitação desta pesquisa ao restringir-se em apenas uma universidade, dentro das várias IFES existentes, assim como dos inúmeros órgãos que hoje compõem a administração pública. Mas, este trabalho é um incentivo para um questionamento maior, uma reflexão de como o gerencialismo invadiu a administração pública, por meio de leis, decretos e resoluções e tornou a melhoria do serviço público refém de dados quantitativos questionáveis. Se por um lado torna-se difícil lutar contra os

modelos e instrumentos capitalistas utilizados na administração pública dos países ocidentais, por outro somente com uma crítica contundente será possível alcançar algum resultado que possa trazer verdadeiras melhorias para os servidores e ao mesmo tempo proporcionar um serviço público adequado aos seus usuários.

Deste modo, a reflexão proposta por esta dissertação tornou-se uma alternativa para construir uma realidade diferente nas organizações públicas, que não fique a mercê dos impositivos criados pelas organizações capitalistas. Portanto, espera-se o desenvolvimento de outros estudos que envolvam o uso das técnicas gerenciais na instituição estudada, não esgotando este debate por aqui.

É importante lembrar que este trabalho focou a avaliação de desempenho realizada na instituição para fins de progressão. A avaliação de desempenho em termos de aprovação no estágio probatório somente foi citada ao longo do texto, não havendo aprofundamento nesse tema. Pesquisas que avaliem tal perspectiva podem ser interessantes para estudos futuros.

Espera-se que este trabalho também tenha demonstrado as contradições existentes nas políticas de gestão de pessoas e que sirva para futura reflexão crítica sobre a adoção da avaliação de desempenho na administração pública. Deste modo, como a avaliação de desempenho é um instrumento relativamente novo na IFES estudada, torna-se interessante que futuramente este estudo seja realizado novamente, principalmente diante da emergência de uma maior aceitação das técnicas defendidas pela reforma gerencial.

Por fim, é importante frisar que assim como os outros entrevistados, a autora deste trabalho está inserida no atual contexto da avaliação de desempenho das IFES e é também submetida a esta avaliação questionável. No entanto, como uma servidora que espera mudanças democráticas na administração pública, a autora procurou por meio desta dissertação refletir sobre as políticas de gestão vigentes no seu local de trabalho em busca de uma universidade que não limite as melhorias às práticas gerencialistas, além de questionar os objetivos camuflados da avaliação de desempenho que atualmente é utilizada na universidade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n.10. Brasília: ENAP, 1997.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ALVES, G. A. P. A subjetividade às avessas: toyotismo e “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 223-239, 2008.

ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos**: uma análise de políticas, práticas e abordagens. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. Snowball (Bola de Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO, 1., 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, H. P. et. al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração de Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 875-898, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de outubro de 1977. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e

o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 abr. 1980. Seção I, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Decreto nº 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006. Seção I, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Decreto nº 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006. Seção I, p. 64. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de julho de 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 de maio de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9632.htm>. Acesso em: 12 julho 2012.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINA-S e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 02 dezembro 2012.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26

de junho de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12677.htm>. Acesso em: 23 julho 2012.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 [...]. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 01 maio 2013.

_____. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 07 dezembro 2011.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

_____. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: Secretaria de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA; L. C; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999a. p. 237-270.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA; L. C; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999b. p. 21-38.

CAPOBIANGO, R. P.; SILVA, E. A; NASCIMENTO, A. L. Reflexões epistemológicas acerca dos modelos de administração pública brasileira: potencialidades, problemas e perspectivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

CARDOSO, F. H. Apresentação. In: BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-57.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

CUNHA, L. A. Nova Reforma do Ensino Superior: a lógica reconstruída. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, n. 101, p. 20-49, 1997.

CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho**: a percepção dos funcionários do Banco Itaú. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n.4, p. 623-647, 2003.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 43-49.

DIAS SOBRINHO, J.; BRITO, M. R. F. La educación superior em Brasil: principales tendencias y desafios. **Avaliação**, Campinas, v. 13, n. 2, p. 487-507, 2008.

DIAS SOBRINHO, J. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, 2010.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. 1998. 443f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>>. Acesso em: 05 outubro 2012.

ENDO, K. 'Japanization' of a performance appraisal system: a historical comparison of the American and Japanese systems. **Social Science Japan Journal**. v. 1, n. 2, p. 247-262, 1998.

FARIA, J. H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2004. 2v.

FARIA, J. H.; LEAL, A. P. A gestão por competências no quadro da hegemonia. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007. p. 142-166.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007a. p. 278-298.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. As Organizações e a Sociedade Unidimensional. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 8-28.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007c. p. 45-67.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. MENEGHETTI, F. K. O Imaginário Vigiado nas Relações de Trabalho. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007. p. 68-91.

FASUBRA. Federação de Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas no Brasil. Federação de Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas no Brasil. **Informativos de Greve**: IG2012-jun-03. Disponível em: <<http://www.fasubra.org.br/index.php/component/phocadownload/category/17?Itemid=396>>. Acesso em: 19maio2013a.

FERLIE, E. et. al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

FOURNIER, V.; GREY, C. Hora da verdade: condições e prospectos para os estudos críticos de gestão: In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). **Teoria das Organizações**. São Paulo, 2007. p. 335-360.

FORPLAD. Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. **Planejamento e estratégico em instituições federais de ensino superior**. 1996. Disponível em: <www.uel.br/pei/download/FORPLAD.pdf>. Acesso em: 04 junho 2012.

FREITAS, A. M. R. **Institucionalização e integração horizontal da política de desenvolvimento de pessoas em Instituição Federal de Ensino**. 2012. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Editora Plano, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, P. La compétence: concept nomade, significations fixes. **Psychologie du travail et des organisations**, Paris, n. 12, p. 67-77, 2006.

GOMES, A. C. C. **Programa de avaliação de desempenho (UFPA)**: elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa. 2010. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

GOMES, D. C.; BARBOSA e SILVA, L; SÓRIA, S. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia Política**, v. 20, n. 42, p. 167-181, 2012.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 310-361, 1997.

GRILLO, A. N., Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração**, v. 17, n.1, p. 24-38, 1982.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HOMEM, I. V., OLTRAMARI, A. P., BESSI, V. G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 210-227, 2009.

LEAL, A. P.; SCHMITT, E. C. Recursos humanos e a prática ideológica: estudo de caso em uma organização multinacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base da remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualikart, 2006.

LEPSINGER, R; LUCIA, A. D. **The art and science of 360º feedback**. 2. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 2-12, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. 2009.

Disponível em: <<http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/MARCOND%20Nelson%20-%20Políticas%20 integradas%20 de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em 01 novembro 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARSDEN, F.; FRENCH, S. **What a performance: performance related pay in the public services**. London: Centre of Economic Performance, 1998.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: _____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. cap. 3, p. 62-68.

NASCIMENTO, C. M. D. V; BERNARDIM, L. M. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, p. 1-17, 2007.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, 1996.

NOVELLI, J. M. N. Estado, administração e burocracia pública: o caso do Governo Lula (2003-2009). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 7., 2010. Recife. **Anais...** Recife: Encontro ABCP, 2010.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005a.

_____. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

_____. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A Importância da Qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

PIERANTONI, C. R. et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, p. 1627-1631, 2011.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia – Revista de Psicologia da ULBRA**, Canoas, p. 27-40, 2007.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTR, 1991.

QUEIROZ, A. A. **Perfil, propostas e perspectivas do governo Dilma**. Brasília: DIAP, 2011.

RAMOS, C. L.; FARIA, J. H. Poder e ideologia em um programa de gestão por competências: análise crítica do modelo corporativo em uma indústria multinacional de energia. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

REATTO, D.; GARBIN, C. A. S. Avaliação do nível de conhecimento e satisfação dos funcionários da divisão técnica acadêmica da Faculdade de Odontologia do Campus de Araçatuba – UNESP sobre o sistema de acompanhamento de desenvolvimento profissional – ADP. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

REIS, G. G. **A utilização de feedbacks com múltiplas fontes em programas de desenvolvimento de lideranças**. 2000. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2000.

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. 107f. Monografia (Especialização em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

SÁ, M. G.; SOARES, G. J. V. Reflexões sobre poder e controle nas organizações da economia solidária (OES): um olhar à luz dos bichos de Orwell. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 3, n.2, p. 1-13, 2005.

SANTOS, L. A. e CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas – **XV Concurso de Ensayos del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental”**. Caracas, 2001.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

SANTOS FILHO, N. G., et al. Mudança organizacional no Legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010.

SILVA, M. L. R. **Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial da avaliação de desempenho**. 2010. 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SILVERSTEIN, B. **Avaliação de desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir**. Editora Senac: Rio de Janeiro, 2011.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n.3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, V. L., et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2009.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

TRIVINÕS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernidade: principais alternativas à hegemonia funcionalista. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 291-311.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **A instituição**. Disponível em: <<http://portal.UFES.br/instituicao>>. Acesso em 16 agosto 2012b.

_____. **Como funciona a UFES**. Disponível em: <<http://portal.UFES.br/como-funciona-UFES>>. Acesso em 08 abril 2013c.

_____. **História**. Disponível em: <<http://portal.UFES.br/historia>>. Acesso em 20 maio 2012a.

_____. **Perguntas frequentes – Avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.progepaes.UFES.br/avaliacao-de-desempenho/perguntas-frequentes>>. Acesso em 13 abril 2013a.

_____. Núcleo de Treinamento dos Servidores. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFES: perguntas frequentes**. Disponível em: <<http://www.nts.UFES.br/sites/www.nts.UFES.br/files/Perguntas%20Frequentes%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf>>. Acesso em 08 de abril 2013a.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil. **Quadro de Lotação dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (QLCTAE)**. Disponível em: <http://www.progepaes.UFES.br/sites/default/files/QRSTA%20-%20T%C3%A9cnicos%20Administrativos%20-%20UFES%202812012.pdf>. Acesso em: 15 dezembro 2012c.

_____. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. **Quadro dos servidores da Universidade**. Disponível em: <<http://www.progepaes.UFES.br/quadros-e-informacoes>>. Acesso em 14 abril 2013e.

_____. Resolução nº 22, de 30 de julho de 2009. Disponível em: <http://www.progepaes.UFES.br/sites/default/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2022_2009-CUn.pdf>. Acesso em 01 maio 2013f.

_____. Resolução nº 30, de 12 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.daocs.UFES.br/corpo.asp?pagina=resolucoes/resolucao_n30_10>. Acesso em 01 maio 2013d.

_____. **UFES em números.** Disponível em: <<http://portal.UFES.br/UFES-em-n%C3%BAmeros>>. Acesso em 08 abril 2013b.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. São Paulo: Artmed Editora, 2003.

WIESE, D. S.; BUCKLEY, M. R. The evolution of the performance appraisal process. **Journal of Management History**, v. 4, n.3, p. 233-249, 1998.

WITTER, G. P. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.1, p. 5-30, 1990.

APÊNDICE A: Entrevista Semiestruturada com os Servidores Técnico-Administrativos em Educação – Questões

Nome: Gênero: Data de ingresso na UFES: Cargo: Nível de classificação: Área de formação
--

1. Você já participou de alguma avaliação de desempenho? Como chefia imediata ou como subordinado(a)? Quantas?
2. Você percebeu alguma melhoria no local de trabalho após a realização da avaliação de desempenho?
3. Você acredita que com este tipo de avaliação é possível melhorar o seu desempenho?
4. É possível declarar os aspectos negativos da sua chefia imediata e do(s) colega(s) de trabalho neste tipo de avaliação?
5. Você acredita que os seus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho?
6. Você está satisfeito(a) com a avaliação de desempenho atual? Por quê?
7. Você acredita que existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho?
8. Você acredita que este tipo de avaliação proporciona um melhor relacionamento com a chefia imediata e seus colegas de trabalho?
9. Você acredita que as amizades ou as indiferenças influenciam na avaliação de desempenho realizada pelo seu chefe imediato?

10. Você gosta de participar da avaliação de desempenho? Em ser avaliado ou em avaliar?
11. Você tem conhecimento de como são avaliados os seus colegas de trabalho? Em caso positivo, de que forma você toma conhecimento?
12. Você acredita que sua nota na avaliação de desempenho corresponde ao trabalho que você tem realizado? Por quê?
13. Para você o que é necessário para receber uma nota positiva na avaliação de desempenho?
14. Como você se sente ou sentiria caso não obtivesse uma nota de acordo com o esperado?
15. Você está satisfeito(a) com o seu trabalho atual? Em qual sentido você acredita que este precisa ser melhorado?
16. Dentro dos aspectos avaliados no formulário de diagnóstico das condições de trabalho, quais você sente que existe alguma mudança após a avaliação de desempenho?
17. Você costuma questionar a sua nota na avaliação de desempenho? Por quê? De que forma?

APÊNDICE B: Entrevista Semiestruturada com as Chefias Imediatas – Questões

Nome: Gênero: Data de ingresso na UFES: Cargo: Nível de classificação: Área de formação:

1. Você já participou de alguma avaliação de desempenho? Como chefia imediata ou como subordinado(a)? Quantas?
2. Você percebeu alguma melhoria no local de trabalho após a realização da avaliação de desempenho?
3. Você acredita que com este tipo de avaliação é possível melhorar o desempenho dos servidores?
4. É possível declarar os aspectos negativos dos seus subordinados neste tipo de avaliação?
5. Você acredita que os pontos fortes dos servidores são valorizados na avaliação de desempenho?
6. Você está satisfeito (a) com a avaliação de desempenho atual? Por quê?
7. Você acredita que existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho?
8. Você acredita que este tipo de avaliação proporciona um melhor relacionamento entre a chefia imediata e os subordinados?
9. Você acredita que as amizades ou as indiferenças influenciam na avaliação de desempenho?

10. Você gosta de participar da avaliação de desempenho? Em ser avaliado ou em avaliar?
11. Você tem conhecimento da avaliação final dos seus subordinados? Em caso positivo, de que forma você toma conhecimento?
12. Você acredita que a nota final recebida pelos seus subordinados corresponde à realidade do trabalho que eles têm apresentado? Por quê?
13. Para você o que é necessário para seu subordinado receber uma nota positiva na avaliação de desempenho?
14. Você acredita que a chefia imediata e os servidores técnico-administrativos estão preparados para fazer este tipo de avaliação?
15. Qual é a reação dos seus subordinados ao receber uma nota abaixo do esperado?
16. Você está satisfeito(a) com a atuação dos seus subordinados atualmente? Em qual sentido você acredita que esta precisa ser melhorada?
17. Dentro dos aspectos avaliados no formulário de diagnóstico das condições de trabalho, quais você sente que existe alguma mudança após a avaliação de desempenho?
18. Os seus subordinados costumam questionar a nota na avaliação de desempenho? Por quê? De que forma?
19. Qual é a sua maior dificuldade ao realizar a avaliação de desempenho?
20. Você acredita que um único modelo de avaliação de desempenho é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor?

APÊNDICE C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: Abordagem Crítica da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo

Você foi convidado(a) para participar das entrevistas desta pesquisa que tem como intuito compreender a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na UFES.

A entrevista será utilizada para a realização da dissertação de mestrado que tem duração de dois anos (2011-2013). A autora da pesquisa garante que as seguintes considerações serão atendidas:

- 1) Utilização dos dados apenas para fins científicos;
- 2) Tratamento das respostas de forma anônima e confidencial;
- 3) Não divulgação dos nomes dos entrevistados em qualquer fase do estudo.

A entrevista gravada será guardada por cinco anos e descartada após esse período.

Desde já agradeço pela disponibilidade em proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Atenciosamente,

Juliana de Fátima Pinto
Mestranda em Administração
jufapinto@gmail.com

Eu, _____,
manifesto interesse em participar de forma voluntária do estudo proposto.

Vitória/ES, _____ de _____ de 2013.

Assinatura do Entrevistado
Matrícula Siape:

**ANEXO A: FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – RESOLUÇÃO Nº 30/2010-Cun****UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Nome:

Matrícula SIAPE:

Cargo:

Lotação/Exercício:

Itens	Inexistente	Inadequado	Pouco adequado	Adequado	Mais que adequado	Comentários e sugestões de melhorias
Os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.						
A limpeza e a conservação do local de trabalho.						
As condições de iluminação no meu local de trabalho.						
As condições de ventilação no meu local de trabalho.						
A distribuição dos banheiros.						
Espaço para refeição e descanso no intervalo.						
A segurança no meu local de trabalho.						



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

ANEXO B: INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO (ATV)

Identificação do Avaliado

Nome:

Matrícula SIAPE:

Cargo:

Lotação/Exercício:

Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas

1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Ótimo	
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO				NOTA
Relacionamento Interpessoal	Procuo manter um bom relacionamento interpessoal com meus colegas e com pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFES.				
Responsabilidade	Assumo com determinação os compromissos de meu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.				
Qualidade e Produtividade	Executo minhas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.				
Conhecimento do Trabalho	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões necessários para exercer minhas atividades.				
Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reajo positivamente às mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na minha rotina de trabalho.				
Administração do Tempo	Possuo capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.				
Comunicação	Comunico-me de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.				



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Uso adequado de Equipamentos e Materiais	Utilizo adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.	
Atualização	Busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com minha área de trabalho e com a instituição.	
Colaboração	Demonstro interesse em contribuir com meus colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do meu setor.	
NOTA DA AUTOAVALIAÇÃO		



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

ANEXO C: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO (AET)

Identificação do Avaliado

Nome:

Matrícula SIAPE:

Cargo:

Lotação/Exercício:

Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas

1 2 3 4 5
 Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO	Nota
Relacionamento Interpessoal	Mantém um bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e com as pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFES.	
Responsabilidade	Assume com determinação os compromissos do trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.	
Qualidade e Produtividade	Executa as atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.	
Conhecimento do Trabalho	Apresenta bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões necessários para exercer as atividades.	
Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reage positivamente às mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.	
Administração do Tempo	Possui capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	
Comunicação	Comunica-se de forma clara e lógica obtendo bons resultados no trabalho.	



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Uso adequado de Equipamentos e Materiais	Utiliza adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.	
Atualização	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com a área de trabalho e com a instituição.	
Colaboração	Demonstra interesse em contribuir com os colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do setor.	
		NOTA DA AVALIAÇÃO DA EQUIPE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

ANEXO D: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO PELA CHEFIA IMEDIATA (AC)

Identificação do Avaliador	Identificação do Avaliado
Nome:	Nome:
Matrícula SIAPE:	Matrícula SIAPE:
Cargo:	Cargo:
Lotação/Exercício:	Lotação/Exercício:
Função Gerencial:	

Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o desempenho do técnico-administrativo em educação em cada uma das competências abaixo descritas

	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Ótimo	
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO					Nota
Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.					
Responsabilidade	Assume com determinação os compromissos pactuados no trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.					
Qualidade e Produtividade	Executa suas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo os procedimentos, normas e padrões necessários na realização do trabalho.					
Conhecimento do Trabalho	Apresenta nível de conhecimento teórico e prático de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.					
Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reage positivamente às mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.					
Administração do Tempo	Possui capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.					



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Comunicação	Comunica-se de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.	
Uso adequado de Equipamentos e Materiais	Utiliza adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.	
Atualização	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a instituição.	
Colaboração	Demonstra interesse em contribuir junto com a equipe para o alcance dos objetivos do setor de trabalho.	
	NOTA DA AVALIAÇÃO DA CHEFIA	



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

**ANEXO E: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA PELO
SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO (ACS)**

Identificação do Avaliador	Identificação do Avaliado
Nome:	Nome:
Matrícula SIAPE:	Matrícula SIAPE:
Cargo:	Cargo:
Lotação/Exercício:	Lotação/Exercício:
Função Gerencial:	

Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o desempenho da chefia em cada uma das competências abaixo descritas

1 2 3 4 5
Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO	Nota
Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se de maneira cordial com os subordinados, usuários demais e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.	
Liderança	Lidera com determinação a sua equipe de trabalho na busca por resultados eficientes.	
Organização e Responsabilidade	É organizado e procura organizar os ambientes à sua volta. Assume com determinação os compromissos da sua equipe de trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.	
Colaboração	Demonstra interesse em contribuir junto com a equipe para o alcance dos objetivos do setor de trabalho.	
Flexibilidade e Reação às Mudanças	Estimula a equipe para a promoção e adaptação a mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.	
Disponibilidade e Acessibilidade	Está sempre disponível e acessível a atender às necessidades dos subordinados.	

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Comunicação	Comunica-se de forma clara e objetiva com seus subordinados.	
Gestão de Equipamentos e Materiais	Gere adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, necessários à realização do trabalho de sua equipe zelando pela sua conservação e economia.	
Atualização	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a instituição.	
Conhecimento do Trabalho	Apresenta nível de conhecimento teórico e prático de procedimentos, normas e padrões internos necessários para gerir suas atividades e de seus subordinados.	
	NOTA DA AVALIAÇÃO DA CHEFIA	



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

ANEXO F: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS (AVU)

Sua avaliação sobre nosso atendimento é muito importante para que possamos melhorar nosso serviço, mas ela será válida se todos forem fornecidos adequadamente.

Qualificação do usuário avaliador:

Servidor da UFES Aluno da UFES Outros _____

[Mediante qualificação do usuário avaliador outra tela apresentará a Unidade a ser avaliada]

Dados da Unidade a ser avaliada

Escolha Unidade de atendimento/Setor: Outro: _____

Data do atendimento: ___/___/___ Período: Matutino Vespertino Noturno

Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para o atendimento nos seguintes aspectos, considerando que 1 (um) corresponde a Péssimo, 2 (dois) corresponde a Ruim, 3 (três) corresponde a Regular, 4 (quatro) corresponde a Bom e 5 (cinco) corresponde a Ótimo:

ITEM	NOTAS				
	1	2	3	4	5
Qual é sua opinião em relação a(o)					
1. Facilidade para entrar em contato com o setor (telefone, correios, internet, pessoalmente)					
2. Encontrar o local de atendimento					
3. Tratamento dado pelo(s) servidor(es) (professores, médicos, enfermeiros, servidores em geral)					
4. Tempo utilizado no atendimento					
5. Informações e esclarecimentos recebidos					
6. Cumprimento de prazos e horários marcados					
7. Solução de problema					
8. As condições de limpeza e conforto do setor					

Considerações relevantes sobre o atendimento: