

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Simone Borsatto

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRGS:  
os lugares e o sentido de um modelo de gestão**

Porto Alegre

2012

Simone Borsatto

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRGS:  
os lugares e o sentido de um modelo de gestão**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Paulo Peixoto de Albuquerque

Porto Alegre

2012

Simone Borsatto

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRGS:  
os lugares e o sentido de um modelo de gestão**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de 2012.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr ..... - Instituição

---

Prof. Dr ..... - Instituição

---

Orientador - Prof. Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque – UFRGS

---

Tutora Orientadora – Maria Lúcia Nidbala dos Santos – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Apresento meus agradecimentos a todos que me apoiaram durante a realização desta caminhada, em especial:

À minha querida família: meu esposo Vilmar, meus pais, meus irmãos, sobrinhos e demais parentes e amigos;

Às minhas colegas da Divisão de Concursos pela paciência e compreensão;

Aos colegas da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas que muito contribuíram para a elaboração deste trabalho;

Aos colegas da UFRGS que participaram desta pesquisa;

Aos professores e tutores que me acompanharam ao longo desta caminhada;

Ao Professor Paulo Peixoto de Albuquerque pela sua orientação na construção deste Trabalho Acadêmico;

À tutora Maria Lúcia Nidbala dos Santos pelas contribuições ao longo do curso e da construção deste Trabalho de Conclusão;

Aos colegas do Curso de Especialização que sempre procuraram me apoiar no surgimento das dificuldades, que não foram poucas ao longo desta caminhada;

Enfim, a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para que este trabalho fosse concretizado.

## RESUMO

As empresas públicas buscam, nas diversas práticas de gestão, o melhor método para a sua organização, visando o melhoramento e aperfeiçoamento de suas atividades, resultando numa melhor prestação de serviço. Portanto, é fundamental analisar como as pessoas que fazem parte das organizações avaliam os modelos e programas executados nas instituições. O presente estudo buscou analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS a partir da percepção dos atores envolvidos no processo, bem como verificar as limitações, dificuldades e avanços percebidos com a implantação dessa nova experiência, constituindo-se em um estudo de caso. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários, cujas respostas foram analisadas com base em estatística para as questões fechadas e análise de conteúdo para as questões abertas. Também foi utilizada a análise documental para descrever o histórico da implantação, bem como a metodologia utilizada na UFRGS. Concluiu-se que a maioria dos servidores considera a primeira avaliação de desempenho utilizada na UFRGS positiva e que, se for aprimorada, pode ser utilizada como uma importante ferramenta de gestão e desenvolvimento pessoal, da equipe e da Instituição. Entretanto, alguns pontos devem ser revistos pela equipe de gestão de pessoas, como a continuidade do trabalho de treinamentos e esclarecimentos do Programa de Avaliação de Desempenho aos Núcleos de Gestão de Desempenho e aos demais servidores para melhor compreensão da sistemática. Também é necessário, conforme relatado, maior participação das chefias docentes e de alguns servidores que ainda mostram-se resistentes às mudanças.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Servidores. Ferramenta. Gerencial. Instituições. Participação. Desenvolvimento.

## ABSTRACT

The goal of public companies, in the various management practices, is to find the best method for their organization with the purpose of improving and enhancing their activities, resulting in better service delivery. Therefore, it is essential to analyze how people who are part of the organizations evaluate the models and programs performed in their institutions. This study sought to analyze the Performance Evaluation Program for technical-administrative servants at UFRGS from the point of view of the actors involved in the process, as well as to find the limitations, difficulties and advances perceived with the implementation of this new experience, thus forming a case study. Data were collected via the application of questionnaires, whose answers were analyzed based on statistics for closed questions and content analysis for open questions. The documental analysis was also used to describe the history of the implementation, as well as the methodology used at UFRGS. The conclusion is that most workers see the first performance evaluation carried out at UFRGS as positive. With some adjustments, it can be used as an important management tool for personal, team and institutional development. However, some points should be reviewed by the people management team, such as an ongoing work of training and elucidation of the Performance Evaluation Program to the Core Performance Management and to the other workers so that its principles can be better understood. Based on the reports, it is also necessary to promote a more participative role of faculty members in management positions and change-resistant workers.

**Keywords:** Performance Evaluation. People Management. Servants. Tool. Managerial. Institutions. Participation. Development.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - O processo de administração participativa por objetivos ..... | 29 |
| Figura 2 - Formato da Avaliação 360 Graus .....                          | 30 |
| Figura 3 - Treinamentos e Seminários.....                                | 58 |
| Figura 4 - Resultado de como os servidores avaliam o PAD .....           | 60 |
| Figura 5 - Houve reunião para avaliar as metas pactuadas?.....           | 65 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Sugestões.....                           | 58 |
| Quadro 2 - Por que consideram o PAD “ bom” .....    | 61 |
| Quadro 3 - Maiores limitações do PAD .....          | 68 |
| Quadro 4 - Dificuldades do PAD .....                | 69 |
| Quadro 5 - Avanços percebidos a partir do PAD ..... | 71 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Treinamentos e Seminários .....                          | 57 |
| Tabela 2 - Processo de diálogo .....                                | 63 |
| Tabela 3 - Houve reunião para avaliar as metas pactuadas? .....     | 65 |
| Tabela 4 - Percepção dos servidores sobre o que o PAD permite ..... | 66 |

## LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

APO – Administração por Objetivos

ASSUFRGS – Associação dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CONSUN – Conselho Universitário

CPD – Centro de Processamento de Dados

IFE – Instituição Federal de Ensino

MEC – Ministério do Esporte

NGD – Núcleo de Gestão de Desempenho

PAD – Programa de Avaliação de Desempenho

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos

PDCA – *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Avaliar), *Action* (Ação corretiva)

PEAC – Planejar, Executar, Avaliar, Controlar

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RH – Recurso Humanos

SRH – Sistema de Recursos Humanos

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

TA – Técnico-Administrativo

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

URGS – Universidade do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2 NA GESTÃO DE PESSOAS: A MOLDURA CONCEITUAL .....</b>                         | <b>17</b> |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....   | 17        |
| 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....   | 19        |
| 2.2.1 Um pouco da história da Avaliação de Desempenho.....                        | 19        |
| 2.2.2 Definição de avaliação de desempenho.....                                   | 21        |
| 2.2.3 Etapas da Avaliação de Desempenho.....                                      | 22        |
| 2.2.4 Por que avaliar o desempenho?.....  | 24        |
| 2.2.5 Métodos da avaliação de desempenho .....                                    | 26        |
| 2.2.6 Quem avalia o desempenho .....  | 31        |
| 2.2.7 Aspectos a serem observados para o sucesso da Avaliação de Desempenho ..... | 33        |
| <b>3 NA SINGULARIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b> | <b>36</b> |
| 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....  | 36        |
| 3.1.1 Modernização da Administração Pública .....                                 | 37        |
| 3.2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UNIVERSIDADES .....                          | 39        |
| 3.2.1 Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino.....            | 40        |
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>43</b> |
| 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....   | 43        |
| 4.2 COLETA DE DADOS .....   | 44        |
| 4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....   | 45        |
| <b>5 NA SINGULARIDADE DA UFRGS: UM CASO A REFLETIR.....</b>                       | <b>47</b> |
| 5.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....  | 47        |
| 5.1.1 Histórico da Implantação da Avaliação de Desempenho.....                    | 48        |
| 5.1.2 Método utilizado na UFRGS .....   | 52        |
| 5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                 | 57        |
| 5.2.1 Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.....           | 57        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>73</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>   | <b>81</b> |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD) DOS<br>SERVIDORES TÉCNICO -ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS ..... | 81        |

## APRESENTAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública tem o propósito de apresentar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a primeira experiência de implementação de um Programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

A realização do estudo buscou analisar o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos da UFRGS a partir da percepção dos atores envolvidos no processo sobre a nova experiência na organização. Objetivou também explorar os principais conceitos a respeito da Avaliação de Desempenho, descrever as ações utilizadas para a implementação do sistema de avaliação de desempenho na Universidade e identificar como os servidores avaliam o programa, verificando as limitações, dificuldades e avanços que já podem ser visualizados a partir do uso da ferramenta.

A metodologia utilizada no trabalho é o estudo de caso, que permite ao pesquisador centrar sua atenção em realidades específicas utilizando, para isso, a análise documental e as entrevistas com os atores no processo. No caso das entrevistas, o propósito foi de verificar a percepção dos servidores que passaram pelo processo de avaliação de desempenho. Não fizeram parte deste estudo os servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois esta é responsável pela implementação do processo. Assim, em um universo de 2.553 servidores técnico-administrativos (TA), foram contatadas 26 pessoas de outras unidades administrativas e acadêmicas, representando 1% da população TA da Universidade. Entretanto, apenas 21 servidores se dispuseram a participar da pesquisa, conforme será detalhado no capítulo específico dos procedimentos metodológicos, na coleta de dados.

Este documento inicia com esta apresentação, e sua estrutura continua com a introdução, que traz a delimitação do tema, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Os demais capítulos estão organizados da seguinte forma: segundo e terceiro capítulos compreendem o embasamento teórico que dá suporte a pesquisa acerca da avaliação de desempenho. O quarto capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta, análise e interpretação dos dados. O quinto capítulo traz uma breve apresentação da organização pública estudada, o histórico da implantação do PAD, metodologia utilizada e análise dos dados das entrevistas e, por fim, as considerações finais do trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas instituições estão buscando a modernização do serviço público para atender as novas demandas provocadas por tensões externas, como a globalização, e por tensões internas melhorando a prestação de seus serviços e qualificando seus funcionários (BERGUE, 2010). Conforme o autor, a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Neste contexto, o setor de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, que precisa conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Os servidores, que na década de 50 desempenhavam apenas serviços de apoio às atividades burocráticas, desempenham agora papel ativo no ambiente de trabalho. Foram vários anos para chegar a um plano que buscasse inserir o colaborador na organização e identificar a competência necessária para a realização adequada de determinadas tarefas em cada setor ou departamento. Odelius e Santos (*apud* OLIVEIRA, 2008), observam que as organizações públicas estão promovendo o aperfeiçoamento das práticas de gestão, à procura de uma nova postura do servidor público, que deve buscar os melhores índices de produtividade, razão pela qual a administração pode utilizar a avaliação de desempenho institucional e individual, vinculando os resultados à remuneração, como forma de estímulo ou de reconhecimento pelas metas alcançadas.

Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que tem estado em destaque nos últimos anos, sendo alvo de estudos, discussões, seminários e legislações específicas. E, com base nessas fontes, vem sendo implantada na administração pública como um instrumento gerencial que auxilia no cumprimento das metas estratégicas, considerando os valores institucionais e buscando identificar e desenvolver competências. Com base na legislação específica, cada órgão adota o método mais adequado a sua estrutura, visando à eficiência e eficácia do processo de trabalho e a melhoria dos serviços prestados à comunidade (finalidade).

Segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho representa uma importante ferramenta gerencial que deve ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados. As novas relações de trabalho procuram inserir o colaborador no ambiente macro, permitindo que ele participe no processo de negociação, com apropriação dos processos de trabalho e como sujeito no planejamento institucional.

Diante da necessidade de avaliar o desempenho das pessoas para buscar o sucesso da organização e para adequar-se a legislação vigente, fez-se necessário o estudo e implementação da ferramenta de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que, a partir da Lei nº 11.091/2005 e do decreto nº 5.825/2006, tornou-se obrigatória nas Instituições Federais de Ensino (IFE).

Embora o tema avaliação de desempenho não seja novo é a primeira vez que a Universidade estabelece um programa de avaliação para o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Este novo processo mobilizou pessoas, gerou debates, integração, enfim, houve a necessidade de adaptação às mudanças ocorridas no novo ambiente institucional.

A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização (BERGUE, 2010, p.68).

Porquanto, para que os objetivos da avaliação de desempenho sejam atingidos, a força de trabalho esteja capacitada, motivada e comprometida com a Instituição e o programa tenha continuidade e não se transforme somente em uma ferramenta burocrática, é importante que, além da avaliação do desempenho dos funcionários, ocorra também o *feedback*<sup>1</sup> decorrente deste processo. Estes são elementos essenciais para uma universidade pública. E, para auxiliar na efetivação do programa, buscou-se, neste trabalho, verificar a percepção dos atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho da UFRGS.

Portanto, a partir do exposto, o problema da pesquisa é: Qual a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre a primeira experiência de Avaliação de Desempenho da UFRGS?

---

<sup>1</sup> Feedback refere-se às informações a respeito da eficiência do esforço do trabalhador, seja diretamente do trabalho em si, seja dos supervisores, colegas de trabalho, inspetores de qualidade ou outras pessoas no fluxo de trabalho (SCHEIN, 1982, SHORE et al., 1988 apud SANTOS, 2005).

Este trabalho busca, de modo geral, analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS a partir da percepção dos atores envolvidos no processo. Para tanto, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Explorar os principais conceitos a respeito da avaliação de desempenho;
- Descrever as ações utilizadas para a implementação do sistema de avaliação de desempenho na Universidade;
- Identificar como os servidores avaliam o programa;
- Identificar as principais limitações, dificuldades e avanços percebidos com a implantação do PAD.

Para Chiavenato (2004), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade. A própria sociedade vem exigindo cada vez mais que os serviços públicos sejam de qualidade e para que isso efetivamente ocorra, é necessário investimento na qualificação dos servidores.

Os resultados da avaliação de desempenho tornam-se uma responsabilidade solidária entre funcionários, gerentes e a sociedade, onde os servidores trabalham em prol das melhorias para atendimento das demandas sociais e estas, por sua vez, fazem as devidas cobranças pelo atendimento com presteza e avaliam o desempenho na realização da tarefa.

Desta forma, justifica-se a realização do presente trabalho pela importância, oportunidade e viabilidade do tema para a Instituição.

A Avaliação de Desempenho na UFRGS tem base em duas questões centrais: a exigência legal e a importância das pessoas para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

A realização deste trabalho demonstra ser importante, pois servirá para a organização estudada como a primeira análise do Programa de Avaliação de Desempenho, bem como trará a visão dos servidores a respeito desta nova ferramenta, auxiliando, assim, a equipe de Gestão de Pessoas na avaliação do programa.

A oportunidade, como justificativa na realização deste trabalho se deve ao momento. A UFRGS acaba de implantar a ferramenta e a execução do processo iniciou em novembro de 2011. Ainda não temos o *feedback* dessa avaliação, portanto o momento de verificar a percepção dos servidores é oportuno, pois estamos vivenciando esta experiência e aguardando retorno de seus resultados. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) precisa fazer a avaliação do programa e, junto com os servidores, tentar aprimorá-lo no que for necessário para a continuidade das avaliações.



E, por fim, a pesquisa é viável pelo fato da autora ser servidora técnica-administrativa da UFRGS e atuar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, setor responsável pelo programa estudado, apesar de não exercer as atividades diretamente relacionadas com a avaliação de desempenho.

Na seção seguinte é apresentada parte do referencial teórico com a exposição de conceitos básicos sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho, bem como estudos e tendências na área.

## 2 NA GESTÃO DE PESSOAS: A MOLDURA CONCEITUAL

Neste capítulo serão apresentadas as mudanças na área de Gestão de Pessoas e a ferramenta de Avaliação de Desempenho, relatando um pouco da história, definição, etapas, finalidades, métodos, atores envolvidos e demais aspectos a serem observados.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As transformações cada vez mais rápidas e expressivas nas esferas política e econômica brasileira e as mudanças ocorridas a nível mundial ocasionaram mudanças também nas esferas social e humana e exigem, cada vez mais, que as empresas deem maior importância aos seus recursos humanos, exigindo que os profissionais tenham um perfil diferente. A área de gestão de pessoas vem se modernizando aos poucos, depois de passar por várias etapas (burocrática, tecnicista e sistêmica), chegando à fase estratégica. Esse conceito popularizou-se a partir da década de 80 nos Estados Unidos e dos anos 90 no Brasil (FISCHER, 1998).

De acordo com Chiavenato (2004, p.577), Gestão de Pessoas é:

[...] o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Assim, a área de gestão de pessoas repercute não somente a cultura organizacional, bem como outros fatores importantes: estrutura organizacional, processos internos, tecnologia, inovação, entre outros, pois as atividades desenvolvidas em uma organização estão relacionadas com o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas que são responsáveis pelo desempenho da instituição.

A área de gestão de pessoas assume hoje um papel estratégico, com destaque no alinhamento entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional (ULRICH, 1998). Para o autor, esta área deve não só sugerir mudanças na organização, mas também criar condições de se autoavaliar e se autossustentar. Assim, os gestores de pessoas devem:

[...] assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e longo prazo. Para os profissionais de recursos humanos adicionarem valor a empresas cada vez mais complexas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos (ULRICH, 1998, p.40).

Esse novo papel impõe aos gestores a necessidade de repensar as atividades próprias da área e também a necessidade de interagir com os gestores das outras áreas da empresa. Assim, além do papel operacional, o profissional de recursos humanos torna-se também um parceiro estratégico, com o objetivo de obter resultados através das pessoas.

Os autores Lacombe e Tonelli (2001, p.161) trazem a visão de como devem ser os gerentes de gestão de pessoas:

Os gerentes, mesmo os de linha, começam a serem vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, sendo ao profissional de recursos humanos designado o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar este novo encargo. Uma interdependência de gerentes e profissionais de Recursos Humanos deve desenvolver-se, na medida em que os gerentes se tornam cada vez mais capazes de resolver problemas de pessoas, ao passo que o profissional de recursos humanos se torna cada vez mais capaz de compreender as diversas dinâmicas que cada área envolve.

As mudanças no serviço público não ocorrem da mesma maneira que na iniciativa privada. As organizações públicas possuem especificidades, características próprias que norteiam suas estruturas e as carreiras. No entanto, as organizações já estão se adaptando ao novo modelo de gestão pública conhecido por administração gerencial, tendo o planejamento estratégico com foco no cidadão e nos resultados.

Consoante Pantoja, Camões e Bergue (2010, p.19), a área de gestão de pessoas “deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados”. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para os colaboradores, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

De acordo com os autores, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) Planejamento de gestão de pessoas;
- b) Gestão de competências;
- c) Capacitação continuada com base em competências e;
- d) Avaliação de desempenho e de competências.

Esses elementos apresentam uma relação de dependência entre si. A gestão de

competências define as competências e os perfis profissionais necessários à instituição e, com base nessas definições, o planejamento de gestão de pessoas realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A utilização de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Portanto, nos tópicos a seguir, serão apresentados aspectos referentes a esse instrumento gerencial.

### 2.2.1 Um pouco da história da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2006), as práticas da avaliação de desempenho não são recentes. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. As práticas de avaliação remontam ao Século IV, quando a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loiola utilizava um sistema de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo em uma época em que o navio a vela era a única forma de transporte e de comunicação.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), em 1842, o Serviço Público dos Estados Unidos adotou um sistema de avaliação anual de seus servidores, que consistia, basicamente, em verificar se cada um dos seus contínuos havia sido aproveitado corretamente e se a demissão levaria a um melhor desempenho no trabalho. Em 1879 o Departamento de Pensões criou um sistema que tentava medir o desempenho de seus funcionários contando o número de erros cometidos durante o ano. A partir de 1880 o exército americano desenvolveu um sistema de avaliação mais funcional e que passou a ser adotado nos demais departamentos, por ordem do Presidente Benjamin Harisson.

Em 1918 a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação formal de seus executivos. No entanto, foi a partir da Segunda Guerra Mundial que os sistemas formais regulares e escritos de avaliação de desempenho tiveram seu desenvolvimento. Consoante

Chiavenato (2006), foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria. Nesta época a teoria administrativa ganhou força, com o aumento dos procedimentos avaliativos com ênfase nas máquinas (abordagem mecanicista). A preocupação dos administradores estava centrada no aumento da produtividade mediante a eficiência da máquina, sem se importar com o ser humano. Segundo o autor, as pessoas eram apenas “aperta-botões” que se moldavam aos interesses da administração.

Com o passar dos anos, os empregadores foram mudando seus conceitos sobre a produtividade, visto que a eficiência das empresas não estava sendo atingida. Foi com o advento da escola das relações humanas que a preocupação dos empregadores moveu-se da máquina para o homem. Modificou-se a maneira de ver o funcionário e seus resultados, passando assim a ter maior preocupação com o seu bem-estar, pois verificaram que a produtividade e a lucratividade da empresa dependiam do desempenho humano. “O movimento das relações humanas foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados” (SILVA, 2000, p.199).

Chiavenato (2006) salienta que a nova abordagem possibilitou o surgimento de várias técnicas administrativas preocupadas em desenvolver melhorias no desempenho humano dentro da organização, juntamente com inúmeras teorias sobre motivação para o trabalho, importância do ser humano nas organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais. Toda essa preocupação com o desempenho humano culminou na necessidade de planejamento de estratégias e políticas na área e, essencialmente, de programas de avaliação de desempenho voltada para determinados objetivos comuns.

Para Pontes (2005, p.82), a partir de 1954, com a obra “The Practice of Management” de Peter Druker, conheceu-se um novo método de avaliar o trabalho humano nas empresas. A Administração por Objetivos (APO) tinha seu fundamento à preocupação com o futuro. “Na APO os objetivos são definidos como os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período”.

Através dessa nova fórmula de gerenciar, segundo o mesmo autor, estabeleceu-se um novo conceito, a avaliação por objetivos, que saiu do foco do indivíduo e passou a ser centrada no comportamento da equipe de trabalho.

Com isso, notamos que a avaliação de desempenho é um processo tão antigo quanto à organização, no entanto, não é uma tarefa simples, principalmente quando precisamos enfrentar a cultura enraizada para aplicá-la em nossas organizações públicas.

### 2.2.2 Definição de avaliação de desempenho

Para conceituar mais claramente o que é avaliação de desempenho, é importante primeiro definir cada um dos termos em separado. De acordo com o Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS os termos podem ser conceituados, conforme segue:

- Avaliação: É o ato de examinar como se está executando determinada função ou atividade, com a finalidade de verificar o que está certo, o que pode ser modificado, aperfeiçoado ou implementado;
- Empenho: É o ato de se comprometer com algo e dar o melhor para alcançá-lo;
- Desempenho: É o ato de realizar aquilo que foi empenhado, cumprir com o estabelecido para atingir o resultado combinado;
- Avaliação de desempenho (AD): é o ato de examinar em que medida se conseguiu alcançar aquilo que foi empenhado.

Desempenho é considerado por Bergamini e Beraldo (2008, p.36) como “ação, atuação, comportamento”. Quando avaliamos o desempenho no trabalho, estamos definindo sobre sua adequação ou não e atribui-se uma qualificação que pode ser eficiente, eficaz ou ambos. Os autores ainda citam que a AD é “um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente de seu próprio comportamento” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p.13).

Por outro lado, para Pontes (2005), a AD é um método que visa o estabelecimento de contrato entre as partes, patrão e empregado, que, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos, visa acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. A avaliação de desempenho inicia com o planejamento estratégico, definição das metas, combinação dos resultados esperados pela equipe de trabalho e acompanhamento do processo e avaliação dos resultados conquistados. Possibilita que as equipes repensem constantemente seus processos de trabalho, com vistas ao aprimoramento.

A avaliação de desempenho é determinada por ações administrativas que são praticadas quando da obtenção dos resultados. Para Bergamini e Beraldo (2008) a AD deve ser considerada como um meio de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização, em algum momento, estejam dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

Consoante Chiavenato (2005), a avaliação é um processo que reduz incertezas para o funcionário, pois traz o *feedback* de suas atividades, expondo o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e sua contribuição à organização e ao cliente. Busca também a harmonia dos objetivos da organização, uma vez que permite a troca de ideias e de conceitos entre funcionários e gerentes.

No decreto n° 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PCCTAE), o desempenho está conceituado como: “execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais”, e a avaliação de desempenho como:

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

Diante do exposto por diversos autores e conceitos definidos na legislação, é possível verificar que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta gerencial que permite ao gestor medir os resultados obtidos pelo trabalhador e pela equipe de trabalho. Quando bem estruturado, o instrumento pode aprimorar comportamentos e competências das pessoas, focando a avaliação passada para os benefícios futuros.

### **2.2.3 Etapas da Avaliação de Desempenho**

As etapas do processo de avaliação de desempenho devem ser configuradas e controladas de forma que a organização alcance os resultados desejados. Assim, pode-se comparar a AD com o ciclo PDCA, utilizado nos programas de Qualidade Total e que pode ser utilizado nas organizações como método de controle de processos. Conforme Malmegrin (2010), podemos adaptar o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) ao ciclo PEAC (Planejar, Executar, Avaliar e Controlar), apresentando os termos do ciclo com os seguintes significados:

- Planejamento (P) – Consiste em fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para se atingir as metas propostas;

- Execução (E) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho para que as pessoas sejam capazes de executar o que foi programado na etapa de planejamento. A etapa de execução gera produtos, também denominados resultados;
- Avaliação (A) – Tem como objetivo fornecer dados para a próxima etapa (controle) comparando o que foi planejado com o que foi realizado; valorando os desvios encontrados e identificando as respectivas causas;
- Controle (C) - tem caráter decisório e executivo, pois contempla atividades de tomada de decisão acerca de como corrigir os desvios apontados na etapa de avaliação e, às vezes, de como rever o planejamento anterior. O controle tem também papel preventivo, executando, ainda, ações corretivas e de melhorias.

Neste sentido, podemos comparar a Avaliação de Desempenho com o ciclo PEAC, que ocorre da seguinte forma:

- Na etapa do planejamento – P – são estabelecidos as metas, os indicadores e os controles do desempenho;
- Na etapa da execução – E – ocorrem os treinamentos necessários e a execução do programa;
- Na etapa da avaliação – A – os dados levantados são comparados com o que foi planejado sugerindo, inclusive, alternativas de caminhos para o que foi planejado volte a ser executado, a fim de obter os resultados esperados;
- Na etapa de controle – C – os dados levantados na etapa anterior são analisados e são tomadas ações visando corrigir os desvios encontrados.

Assim, espera-se que as atividades planejadas e executadas, tenham seu momento de avaliação e controle e possam dar o retorno esperado aos colaboradores, para que estes percebam que a ferramenta pode trazer benefícios pessoais, profissionais e institucionais, desde que os gestores deem a devida atenção ao ciclo.

Além das etapas citadas anteriormente, os funcionários, após a avaliação, esperam o *feedback*, ou seja, a entrevista de avaliação. Conforme Pontes (1999) a Avaliação de Desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. Assim, a forma com que os resultados da avaliação são comunicados aos avaliados tem uma forte correlação com a maneira como eles reagirão a estes resultados.

Os autores Bergamini e Beraldo (2008, p.192) ressaltam a importância da entrevista de avaliação ao afirmarem que “os empregados de uma empresa precisam necessariamente dessa orientação formal [a entrevista], pois não se pode pretender que tenham claro para si mesmos



seu próprio nível de eficiência diante daquilo que deles é esperado”.

Portanto, a comunicação entre os atores envolvidos no processo de avaliação é importante não somente para apontar os aspectos negativos, nos quais o avaliado deverá se esforçar para melhorar o seu desempenho, mas também o retorno positivo aos aspectos nos quais o avaliado destacou-se, a fim de que sua percepção de desempenho positivo em alguns aspectos possa contribuir para a melhoria nos demais.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), a entrevista de avaliação é considerada parte fundamental, se não a mais importante de todo o processo de avaliação de desempenho, pois ela dá ao avaliador a oportunidade de discutir e de explorar as áreas de possível aprimoramento e crescimento. Para que os participantes estejam preparados para essa fase, é necessária, principalmente para o gestor, a habilidade de comunicação.

Desta forma, verifica-se a importância do *feedback*, principalmente tendo por base a complexidade do processo que envolve a comunicação e a falta de preparo de muitos no aspecto de dar e receber críticas. É um processo difícil, mas que pode ser sanado com treinamentos que visem o aperfeiçoamento desta habilidade para que um *feedback* mal fornecido não prejudique a validade de todo um sistema.

#### **2.2.4 Por que avaliar o desempenho?**

As pessoas são fundamentais para uma organização. Pontes (2005, p.19), salienta que “em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização”. Neste contexto, torna-se importante formular uma ferramenta de avaliação que compare o desempenho real com o desejado pelos gestores, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Assim, a avaliação é uma importante ferramenta de gestão para as organizações por tornar possível a identificação de potencialidades e necessidades profissionais, definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar quanto os programas de capacitação e treinamento estão efetivamente melhorando o desempenho dos funcionários, oportunizar crescimento pessoal, envolver o servidor no planejamento e alcance das metas, estimular o trabalho coletivo, promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento e necessidades de melhoria nas condições de trabalho.

Diferentes autores apresentam a avaliação de desempenho com finalidades e objetivos diversos. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos para analisar os resultados de sua força de trabalho e prever posicionamentos futuros em uma organização. Para os autores, os principais objetivos da ferramenta são: adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; melhoria de relacionamento; autoaperfeiçoamento do empregado; estimativa do potencial de desenvolvimento dos funcionários; estímulo à produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da organização; *feedback*; progressão funcional.

Chiavenato (2005) destaca que a organização precisa avaliar o desempenho para informar aos funcionários como eles estão desempenhando sua função, sugerindo mudanças de comportamento, atitudes e habilidades que se fazem necessárias, proporcionando o retorno das atividades, permitindo saber o que sua chefia pensa a seu respeito. A avaliação é utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho, o que oportuniza o crescimento pessoal e profissional.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.215) listam alguns exemplos da finalidade da avaliação de desempenho:

[...] dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar o funcionário.

Os autores aprofundam os objetivos, dividindo-os em dois grupos:

- Objetivos administrativos: a avaliação de desempenho é uma forma de fornecer insumos e de documentar as ações dos gestores de recursos humanos. A AD também se relaciona com outras funções importantes, sendo base para as decisões e planejamento de recursos humanos (RH). Ainda, os mesmos autores destacam que “o sucesso de todo programa de RH depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para ele” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p.216);

- Objetivos de desenvolvimento: de acordo com os mesmos autores, a avaliação de desempenho fornece o *feedback* fundamental para debater os pontos fortes e fracos dos colaboradores, com vistas a aprimorar o desempenho. Os autores afirmam que as novas abordagens sobre gestão de pessoas enfatizam o treinamento, desenvolvimento e os planos de crescimento dos funcionários.

Para Bergamini e Beraldo (2008, p.13), a avaliação de desempenho é um método para apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho realizado, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à correta execução do seu trabalho. Ressaltam ainda os autores a importância deste procedimento ao afirmarem que:

[...] o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Com isso, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho tem uma grande correlação também com a motivação no trabalho.

Já, para Pontes (1999), a avaliação de desempenho está associada ao planejamento estratégico da organização. Dentre os objetivos propostos pelo autor, destacam-se: dinamizar o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como relação aos aspectos econômicos e financeiros; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho e servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Dessa forma, é possível identificar que diferentes autores têm opiniões semelhantes quanto aos objetivos da avaliação de desempenho e que esta é uma importante ferramenta de desenvolvimento individual, profissional e institucional. Entre os principais objetivos destacam-se a possibilidade de maior comunicação entre funcionários, gerentes e equipes, assim como o *feedback* necessário para aprimorar o que não está bom e destacar os pontos positivos de desempenho de cada pessoa. A ferramenta busca também subsidiar as políticas de gestão de pessoas.

## **2.2.5 Métodos da avaliação de desempenho**

A escolha do método da avaliação de desempenho é feita de acordo com as características, particularidades e objetivos de uma empresa. Portanto, pode ser utilizado um método já existente e adaptado à organização, a combinação de vários métodos, ou o desenvolvimento de seu próprio método (PONTES, 2005).

Assim, a avaliação pode ser efetuada de distintas formas, desde que seja capaz de apresentar um perfil completo e aperfeiçoado do desempenho na organização. Portanto, cabe à empresa a escolha estratégica do programa, de acordo com o julgamento do melhor sistema para que os objetivos sejam atingidos.

Independente do método selecionado, a avaliação de desempenho deve ser útil para a organização e para seus funcionários e, conforme Chiavenato (2005) deve atender as seguintes premissas:

- a) não deve avaliar apenas o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos;
- b) deve concentrar-se em uma análise objetiva de desempenho e não em impressão a respeito dos hábitos pessoais;
- c) deve ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador e trazer benefício para ambos;
- d) deve ser utilizada como forma de melhorar a produtividade do indivíduo dentro a organização, tornando-o melhor equipado para produzir com eficiência e eficácia.

Ainda, conforme o autor, os padrões através dos quais o desempenho será avaliado devem ser elaborados com clareza e comunicados ao funcionário. É de responsabilidade da equipe de gestão de pessoas essa comunicação, bem como a supervisão e coordenação do programa. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a elaboração do programa deve ser de forma participativa, pois, quando as pessoas se envolvem na elaboração de um projeto, o aceitam mais facilmente e ficam satisfeitos por ter a chance de participar.

Vários autores trazem conceitos sobre os métodos de avaliação de desempenho: Pontes (2005); Chiavenato (2005); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), entre outros. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.227) os “métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados”.

Alguns dos métodos tradicionalmente encontrados na literatura especializada são:

- Escala Gráfica: permite a avaliação através de fatores ou características previamente estabelecidos. São formulários de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto que as colunas verticais representam os graus de variação de cada fator. Esse tipo de visualização é rápido e simples, no entanto, o método não é flexível na aplicação e podem ocorrer erros por problemas de subjetividade e prejulgamento;
- Escolha Forçada: O desempenho é avaliado através de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. A avaliação é dividida em blo-

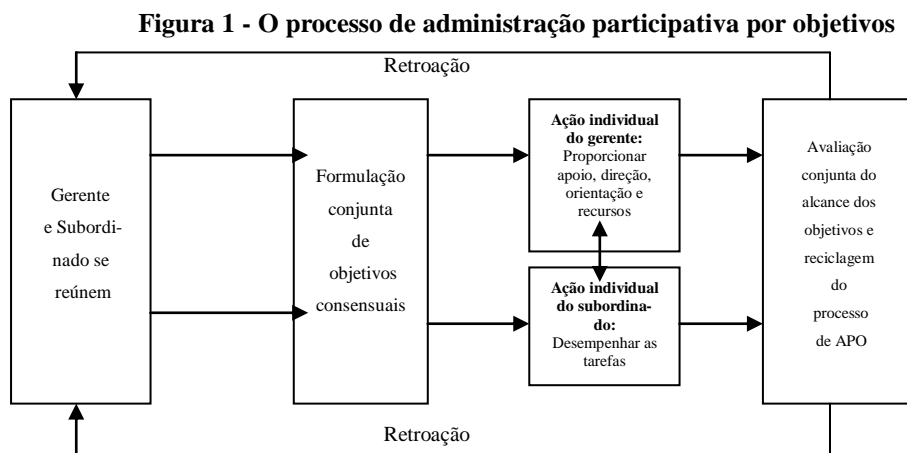
cos ou conjuntos de duas, quatro ou mais frases e o avaliador deve escolher apenas uma ou duas alternativas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Esse método diminui a subjetividade, no entanto é criticado por não apresentar informações sobre o desenvolvimento do funcionário;

- Método de Pesquisa de Campo: Busca neutralizar a subjetividade, pois a avaliação é realizada pelo chefe com assessoria de um especialista (*staff*) em Avaliação de Desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho de seus subordinados. Embora a avaliação seja de responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função do especialista em assessorar de maneira mais completa. Como limitações deste processo podemos citar: o alto custo de implantação, pois exige a assessoria de um especialista, o fato de consumir muito tempo e a pouca participação do avaliado, tanto no processo de avaliação como nas providências;
- Método de Incidentes Críticos: Tem a preocupação de avaliar os extremos de comportamento dos indivíduos, tanto positivos quanto negativos no trabalho. Assim, o avaliador registra todos os episódios, fatos e resultados relevantes e, desta forma, passa a dispor de dados reais para análise de comportamento do subordinado. Esse método exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação e sua discussão, principalmente do comportamento negativo, deve ser concentrada nos incidentes e não em aspectos de personalidade. A vantagem desse método é de abranger todo o período de avaliação, evitando assim o imediatismo. Entretanto, o sistema encontra diversas restrições, entre elas, as dificuldades do registro permanente e a distorção daquilo que foi percebido pelo avaliador;
- Método de Frases Descritivas: Para Pontes (2005, p.62) este método “consiste na avaliação do desempenho do funcionário através de comportamentos descritivos, previamente estipulados”. A avaliação é um conjunto de pares de frases que descrevem comportamentos ideais e negativos dos funcionários. O avaliador responde “sim” quando a frase descreve o comportamento ou “não” quando não corresponde. Ao final, somam-se os pontos obtidos, da seguinte forma: para o comportamento positivo, a resposta “sim” soma um ponto e para os comportamentos negativos, cada resposta “sim” se diminui um ponto. As respostas “não” têm valor de zero ponto. Este método de análise é considerado improdutivo, pois leva a resultados pouco precisos e indesejáveis nas situações de trabalho;
- Medidas de Produtividade: Utiliza medidas de produtividade e cada medida liga-se ao que o funcionário realiza e aos resultados que beneficiam a empresa, assim os resulta-

dos podem harmonizar diretamente as metas dos funcionários e da empresa. É utilizada para avaliar vendedores conforme o volume de vendas e trabalhadores de produção de acordo com número de unidades produzidas. No entanto, o modelo recebe críticas, pois não considera alguns fatores, como os externos (que fogem ao controle dos funcionários), fatores de cooperação, facilidade de adaptação, iniciativa e interesse pelas relações humanas que podem ser importantes para o sucesso dos negócios;

- **Método de Avaliação por Resultados:** Baseia-se em avaliar as realizações dos funcionários (resultados fixados aos efetivamente alcançados). Os defensores deste tipo de avaliação citam que ela é mais objetiva e dá mais poder aos funcionários. Entretanto, há a necessidade de negociação do desempenho entre chefia e subordinado. A partir disso são estabelecidos os padrões de desempenho;
- **Avaliação Participativa por Objetivos:** Neste método o gestor e o colaborador negociam os objetivos a serem alcançados. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estarem de acordo com os objetivos da organização. O funcionário precisa estar motivado para apresentar projetos, propor correções e sugerir novas ideias. Deve haver comprometimento pessoal ao alcance dos objetivos e a negociação com as chefias sobre recursos e meios necessários. Por outro lado, o chefe deve comunicar a avaliação e o seu grau de satisfação perante os resultados alcançados e propor correções. É fundamental a constante monitoração e comparação dos resultados alcançados com os desejados, o *feedback* e a avaliação contínua do processo.

A figura 1 apresenta como deve ocorrer o processo:

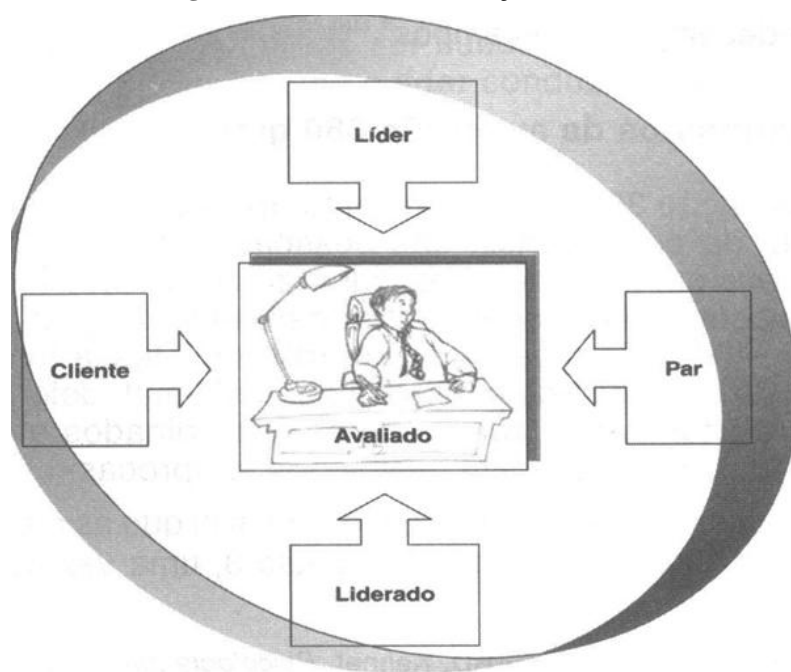


Fonte: Chiavenato (2004, p.241)

Apesar dos métodos apresentarem coerência com os interesses da organização, as críticas relacionadas à sistemática dos modelos aparecem pelo fato de não destacarem aspectos de equipe ou por não considerarem várias fontes de informação.

Dentre os métodos considerados modernos, a Avaliação 360 graus é o sistema mais prestigiado que vem sendo utilizado nas organizações. Este método reúne características de todos os métodos anteriores e combina várias fontes de informações de desempenho. As avaliações são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário, conforme exemplifica Pontes (2005) na figura apresentada a seguir:

**Figura 2 - Formato da Avaliação 360 Graus**



Fonte: Pontes (2005, p.132)

A sistemática também é conhecida por *feedback* 360 graus. É a técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente avaliações de seus superiores, pares, subordinados e clientes. Esta técnica visa o desenvolvimento de lideranças dentro da organização, o autoconhecimento, o desenvolvimento profissional e a melhoria de desempenho (NASSIF, 2008). A partir das informações coletadas, os dados são compilados, utilizando a tecnologia da informação, e os relatórios são apresentados a quem está sendo avaliado. Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam que a combinação de várias fontes de informação podem criar *feedback* e avaliação mais completos. Como os cargos possuem várias características, as diferentes pessoas avaliadoras fornecem uma visão mais precisa a

partir de todos os ângulos, permitindo uma avaliação mais justa. É necessário, entretanto, que a política de gestão de pessoas esteja de acordo com as políticas e diretrizes organizacionais, que valorize a participação democrática, e que o *feedback* não seja censurado.

A avaliação 360 graus é considerada democrática por envolver várias pessoas no processo: chefes, subordinados, equipes e usuários. No entanto, as pessoas podem não estar preparadas para dar e receber *feedback*, e o medo de criticar ou de receber punição por causa da avaliação deve ser verificado e combatido para que os resultados do processo de avaliação não seja distorcido.

As organizações recorrem também a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho pela grande complexidade em seus cargos. Como os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, cada organização ajusta a melhor forma de acordo com suas peculiaridades e necessidades. Cada órgão tem seu próprio sistema de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos (NASSIF, 2008).

## 2.2.6 Quem avalia o desempenho

Conforme exposto no item anterior, são vários os métodos de avaliar o desempenho dos colaboradores de uma empresa. Além disso, devemos também verificar quem são os candidatos para realizar a avaliação de desempenho, visto que, com a complexidade das relações de trabalho, é “irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p.220). Portanto, os avaliadores podem ser os chefes, os colegas, a equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes. A seguir são apresentados os possíveis avaliadores:

- **Autoavaliação:** Sistemática na qual o funcionário é solicitado a fazer uma análise sobre seu desempenho. Consoante Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.221), “no mínimo, isso faz o funcionário refletir sobre seus pontos fortes e fracos e favorece a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo”. Ainda, conforme os autores, os funcionários são mais complacentes do que os gerentes em suas avaliações e tendem a se apresentar de modo mais favorável. Por isso a autoavaliação atende mais aos objetivos de desenvolvimento do que as decisões administrativas;



- Avaliação pelo gerente e/ou supervisor: É o método tradicional de avaliação, na qual o gerente e/ou supervisor avalia o desempenho de seu funcionário. Para os autores, a avaliação pode ser feita pelo supervisor direto e revista pelo seu superior, reduzindo assim o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas;
- Avaliação do subordinado: Este tipo de avaliação proporciona aos gerentes o *feedback* sobre como seus subordinados os veem, sendo adequada para fins de desenvolvimento. Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam as dimensões mais adequadas para serem avaliadas: liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse pelo subordinado. Outras dimensões como planejamento e organização, elaboração de orçamento, criatividade e capacidade analítica não são vistas como adequadas para avaliação pelo subordinado. Segundo os autores, este tipo de avaliação pode encontrar resistência entre os gerentes, principalmente quando é utilizado como base para decisões sobre remuneração. Quando é utilizada com o objetivo de propiciar o desenvolvimento do funcionário, os gestores tendem a ser mais abertos à avaliação;
- Avaliação de pares: É realizada por indivíduos que trabalham juntos e estão em posições equivalentes. Esse tipo de avaliação oferece informações mais exatas e válidas do que as avaliações realizadas pelos superiores, visto que os superiores, muitas vezes, acham que os funcionários estão dando o máximo de si, enquanto que os colegas têm uma visão mais realista do que realmente acontece, afirmam Bohlander, Snell e Sherman (2005). Contudo, deve-se ter cuidado com a competição entre colegas;
- Avaliação da equipe: É uma extensão da avaliação de pares. Utilizada para medir o desempenho da equipe e não os desempenhos individuais. Para que essa avaliação tenha êxito é necessária a participação de todos na definição dos objetivos a serem alcançados no trabalho. É uma forma de romper as barreiras entre os indivíduos e incentivar o trabalho coletivo, afinal, a equipe torna-se responsável pela avaliação dos participantes e define seus objetivos e metas;
- Avaliação do cliente: Neste método os clientes externos e internos avaliam a qualidade dos serviços prestados. A avaliação é realizada através de formulários de pesquisa de satisfação, no entanto, é necessário que a avaliação esteja alinhada com as metas da empresa;
- Uso combinado de várias pessoas: Avaliação 360 graus ou uso de múltiplos avaliadores.

Apresentadas as variadas formas, a escolha de quem avaliará depende, fundamentalmente, do que se pretende com a avaliação. A partir da escolha do método adequado para a organização, se definem quem são os candidatos a participar do processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

### **2.2.7 Aspectos a serem observados para o sucesso da Avaliação de Desempenho**

A escolha do instrumento de avaliação que será utilizado no processo também é um aspecto que deve ter atenção especial da equipe de gestão de pessoas. Segundo Bergamini e Beraldo (2008), cada organização deve elaborar seu próprio instrumento de acordo com suas características e objetivos. Esta escolha é fator essencial para o sucesso do programa e visa registrar as informações consequentes do desempenho no trabalho do funcionário de forma a comparar com o desempenho previsto. O importante é que fique claro para todos que a sistemática escolhida só funcionará e trará retorno se for utilizada como instrumento de desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

De acordo com os autores “dois elementos são necessariamente considerados nesse momento e devem convergir para o mesmo ponto: as características de trabalho em si e as possíveis variações comportamentais que podem ser exibidas ao executá-lo” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p.132). Independente do tipo de instrumento escolhido, os autores apresentam os critérios que devem ser adequados para atingir os objetivos: confiabilidade, validade, sensibilidade, objetividade e simplicidade.

A confiabilidade é o critério que permite apresentar sempre, sob as mesmas condições de aplicação, resultados iguais. Ou seja, se as medidas e condições são semelhantes, os resultados serão confiáveis e o instrumento é considerado válido pelas pessoas.

A validade é o critério ligado aos objetivos da empresa, reside na eficiência em realmente medir o que se está pretendendo. O instrumento deve permitir que o funcionário que apresentar melhor desempenho seja classificado com melhor pontuação.

O critério de sensibilidade é percebido pela capacidade do instrumento de discriminar as diferenças entre as pessoas que estão sendo avaliadas. Já, quanto à objetividade, pode-se dizer que é objetivo quando o instrumento consegue impedir ou minimizar que o avaliador se sirva de conceitos e sentimentos para avaliar o subordinado.

A simplicidade do instrumento procura facilitar a aplicabilidade da ferramenta, tendo em vista que as pessoas possuem outras tarefas na organização além da tarefa de avaliar.

Desta forma, os autores estabelecem um conjunto de critérios interdependentes, mas que se seguidos com rigor, contribuem para produzir um instrumento eficaz para a avaliação de desempenho.

Outro ponto que deve ser observado é a antecipação de possíveis erros que ocorrem na avaliação de desempenho. Conforme a literatura especializada, os mais comuns são: leniência, efeito halo, erro de contraste, erro de semelhança, erro de primeira impressão e erro de tendência central. A seguir são apresentadas as distorções mais frequentes:

- a) a leniência é a tendência que algumas pessoas têm de abrandar o seu julgamento sobre os avaliados;
- b) o efeito halo ocorre quando o avaliador pontua diversos aspectos do desempenho baseado na impressão geral do avaliado, atribuindo bom desempenho para os que têm afinidades ou nota baixa para aqueles com quem não simpatiza;
- c) o erro de contraste ocorre quando o avaliador é influenciado por avaliações feitas anteriormente;
- d) o erro de semelhança é quando o avaliador possui afinidades com o avaliado, quer seja por pertencerem ao mesmo grupo social fora da organização ou por questões de gostos e valores. É decorrente de uma identificação do avaliador com o avaliado;
- e) o erro da primeira impressão ocorre quando a primeira impressão que o avaliador tem do avaliado permanecer, independente do comportamento deste mudar ou não;
- f) o erro de tendência central ocorre quando o avaliador evita usar a melhor ou a pior nota e atribui avaliação na média. Esta média é quase inútil, não permite a distinção entre um funcionário e outro. O avaliador precisa ter ciência da distinção entre os avaliados e do uso da avaliação;
- g) o erro por condescendência ou rigidez acontece quando o avaliado recebe avaliações extremamente altas ou baixas.

Para Chiavenato (2005), os pontos fracos de uma avaliação de desempenho são: percepção pelas pessoas envolvidas no processo de recompensa ou punição pelo desempenho passado; quando o foco está mais no preenchimento dos formulários do que na análise crítica e objetiva do desempenho e quando os fatores avaliados não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém, tornando-se uma atividade rotineira a ser cumprida. Outro fato observado pelo autor é de que a avaliação deve ser conduzida com equidade, para que as pessoas envolvidas não tenham a impressão de que a avaliação é injusta ou tendenciosa.

Após serem destacados os aspectos teóricos sobre avaliação de desempenho, no próximo capítulo serão abordados temas referentes à Administração Pública, sua modernização, as Instituições Federais de Ensino e a Avaliação de Desempenho nestas instituições.

### 3 NA SINGULARIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Do mesmo modo que as empresas privadas, as organizações públicas também precisam evoluir para atender melhor os seus clientes. A globalização e as inovações tecnológicas transformaram a lógica do setor produtivo, afetando o Estado. Sob esse enfoque, o presente capítulo trata da Administração Pública e sua modernização e sobre a Avaliação de Desempenho no setor público no âmbito das Instituições Federais de Ensino.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A expressão Administração Pública, segundo Rosa (2007), pode ser conceituada como o conjunto de entidades e de órgãos que realizam atividades administrativas diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou coletivo e segundo os fins desejados pelo Estado.

As atividades de Administração Pública envolvem um grande conjunto de ações que constituem a razão da sua existência, visto que, através delas ocorre a prestação de serviços à sociedade. Na esfera pública, os indivíduos são considerados cidadãos, seja na condição de agente prestador de serviço público ou de usuários deste serviço e são submetidos às leis impostas pelo Estado. Representa o todo, o coletivo e os contratos estabelecidos são regidos pelo Direito Administrativo. O interesse público tem supremacia sobre o interesse privado. Seus agentes públicos (servidores) só podem fazer o que a lei permite, autoriza, determina (inciso I, art. 2º lei 9.784/99).

A Administração Pública está subordinada aos princípios do Direito Administrativo e em especial aos princípios básicos instituídos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), além dos que decorrem do sistema constitucional (proporcionalidade, razoabilidade, segurança jurídica, entre outros).

A Administração Pública está dividida em direta e indireta. A Administração Direta é formada por um conjunto de órgãos despersonalizados (não possuem personalidade jurídica própria), que, somados ao ente político (União Federal, Estados, Distrito Federal e Municípios) efetuam atividades centralizadas pelos órgãos que compõem a Administração

Direta, como é o caso dos Ministérios.

A Administração Indireta é formada por entidades administrativas criadas pela Administração Direta através de lei específica, diretamente ou autorizando a sua formação (inciso XIX, art. 37, CF/88). São criadas para prestar serviços públicos ou explorar atividades econômicas. Possuem personalidade jurídica própria e sua existência se baseia no princípio de descentralização ou distribuição de competências e atividades, ou seja, quando não pretende executar certa atividade através de seus próprios órgãos, o poder público transfere a sua execução a outras entidades. Fazem parte desta administração as autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas, como também associações e consórcios públicos. Existem também as chamadas entidades paraestatais, representadas pelos serviços sociais autônomos, entidades de apoio, organizações sociais e organizações da sociedade civil. No entanto as paraestatais não integram a Administração Pública Indireta, pois são criadas por vontade da iniciativa privada e atuam em comunhão com a Administração ou com ela estabelecem alguma espécie de vínculo jurídico (ROSA, 2007).

### **3.1.1 Modernização da Administração Pública**

As mudanças ocorridas nas últimas décadas influenciaram também o Estado e a empresa privada tornou-se um modelo eficiente que faz com que a Administração Pública busque sua reestruturação de cultura e de estrutura baseada nas práticas adotadas pela iniciativa privada, adaptando-as ao meio público. O que antes era marcado por ambientes burocráticos, estáticos e racionais, passa a adaptar-se as novas ferramentas e novas formas de gestão para o processo de renovação, promovendo a eficiência e a eficácia.

Santos e Cardoso (2001) observam o aumento da eficiência e a ampliação do controle social como resposta aos desafios que se colocam para a administração pública, em todos os níveis, quais sejam, atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto dos órgãos do próprio sistema. Segundo os autores, a avaliação de desempenho é um instrumento capaz de auxiliar no aperfeiçoamento da gestão governamental.

A evolução da administração pública em nosso país passou por três diferentes modelos: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas modalidades surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando,

porém, que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada (MARINI, 1996).

O modelo de administração patrimonialista funcionava como uma expansão do poder soberano, atendendo os interesses da classe dominante, tendo como efeitos a corrupção e o nepotismo, comprometendo a finalidade do Estado de defender a coisa pública. A administração burocrática surgiu como forma de tornar a organização racional e eficiente, embora a questão do controle, muitas vezes, tornava as ações ineficientes. No entanto, essa forma de controle procurou evitar a corrupção e o nepotismo, mas esquecendo a forma de gerenciar o serviço voltado para o cidadão e vê-lo como cliente.

A fragilidade da administração burocrática, somando a crença de que o setor privado possuía o modelo de gestão ideal, inspirou a administração pública gerencial, cujo controle deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

A administração pública gerencial prioriza a eficiência, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. O cidadão torna-se essencial para o correto desempenho da atividade pública e é visto como cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Consoante o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995), a administração gerencial representou um grande avanço no setor público, mas sem romper totalmente com os princípios da administração burocrática, conservando alguns preceitos básicos, como a admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública, as avaliações de desempenho, o aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado.

Portanto, a adoção de uma política de avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Essa política, que já era solicitada na Administração Burocrática, foi aperfeiçoada a partir de modelos do setor privado e adaptada conforme os interesses de cada instituição para melhorar a prestação de serviços aos cidadãos-clientes. De acordo com a Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.825/2006, a avaliação de desempenho é um processo pedagógico, coletivo e participativo, princípios que remetem para objetivos de aprendizagem e ao desenvolvimento do servidor e das equipes de trabalho, alinhados às metas institucionais. O decreto também define um padrão de qualidade de atendimento ao usuário a ser definido pela instituição, inclusive com a avaliação do usuário sobre os serviços prestados. Outro objetivo da AD é a concessão por mérito profissional do servidor.

### 3.2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UNIVERSIDADES

As Instituições Federais de Ensino (IFE) fazem parte da administração indireta federal e são classificadas como autarquias, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC).

Do ponto de vista legal, conforme decreto nº 5.773/06, as instituições de ensino superior, de acordo com sua organização e prerrogativas acadêmicas, são credenciadas como faculdades, centros universitários e universidades.

Consoante a descrição do MEC, as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Ainda, conforme destacado na criação da Administração Indireta, a formação de uma universidade federal somente é possível por iniciativa do Poder Executivo, mediante projeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional.

A universidade tem a missão transecular de gerar, conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, ideias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade, de acordo com Silveira *et al.* (2005). Para Atcon (1980) a universidade é algo mais do que um gene social, chamado para transmitir organicamente a cada nova geração os conhecimentos acumulados do passado. Para o autor, a universidade é a legítima formadora do pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, social e econômica.

As universidades são organizações que possuem características peculiares, caracterizadas pelos seus objetivos específicos e difusão de conhecimento, e, portanto, sua gestão não pode ser a simples transposição dos modelos administrativos públicos ou privados (GRILLO, 2001).

De acordo com Fischer (2001, p.44), “a universidade possui todas as características próprias de uma organização complexa, com seus objetivos, estratégias, sistemas e procedimentos administrativos e técnicos, estrutura de poder e funções, entre outras”.



Grillo (2001) destaca que a instituição universitária tem por objetivo a criação e difusão do conhecimento e a criação de uma estrutura capaz de promover ensino e pesquisa qualificados, refletindo na formação de profissionais competentes à sociedade. Portanto, a universidade visa atender a sociedade e, como tal, tem grande importância no conjunto de políticas públicas formuladas pelo Estado.

Frente à importância das universidades para o Estado e com intuito de sua melhoria contínua na formação de estudantes e cientistas, o MEC instituiu pela Lei nº 10.861/2004 o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), formado por três componentes principais: avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos referentes ao ensino, a pesquisa e a extensão, assim como a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

### **3.2.1 Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino**

Durante muitos anos as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos civis ficaram limitadas aos serviços de apoio às atividades burocráticas e sem estruturação organizacional. O primeiro Plano de Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo foi instituído em julho de 1960, com a publicação da lei nº 3.780, a qual continha atividades e funções técnicas. Somente no final dos anos 80, com a edição do decreto nº 94.664/87, foi instituído um plano de regulamentação da carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), prevendo progressão dos servidores por avaliação.

A partir de 2005, com a instituição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (Lei nº 11.091/2005) que se vislumbrou um novo paradigma na relação entre servidor e a instituição, privilegiando e estimulando o aperfeiçoamento e a qualificação e colocando a avaliação de desempenho como um instrumento a ser implantado para o planejamento do desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira. Essa lei determinou que, para a progressão por mérito profissional, seria necessário que o servidor apresentasse resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Posteriormente o

decreto n° 5.825/06 estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), detalhando as premissas de método que deveriam ser adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A legislação trouxe novas demandas para as IFES, através da melhoria e adequação para aquelas que já utilizavam algum programa de avaliação de desempenho, ou a estruturação de um programa que atendesse a lei e o anseio da instituição.

O Decreto 5.825/2006 detalhou a Avaliação de Desempenho como um instrumento gerencial que possibilita ao gestor mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou equipe de trabalho por intermédio de critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais, pactuadas com a equipe de trabalho, com a finalidade de contribuir para a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Conforme o decreto, o resultado do programa de avaliação deve:

- a) fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal;
- b) propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- c) identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- d) subsidiar os programas de capacitação e aperfeiçoamento, o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional e;
- e) aferir o método para progressão.

O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo deve abranger, de forma integrada, a avaliação das ações da IFE, as atividades das equipes de trabalho, as condições de trabalho e as atividades individuais, inclusive as das chefias.

Os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho devem estar estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos no decreto 5.285/06. A aplicação do processo deve ocorrer no mínimo uma vez ao ano, ou em etapas necessárias para compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

Ainda, de acordo com o decreto, é de responsabilidade de cada instituição organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade de atendimento por ela estabelecidos.

A lei 11.091/05, em seu artigo 22, definiu que em cada Instituição Federal de Ensino deve existir uma Comissão Interna de Supervisão (CIS) do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, com o objetivo de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, zelando pela adequada aplicação das normas.

Após a explanação das exigências legais da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino, o próximo capítulo relatará os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise de dados.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa, sua abordagem, e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e auxiliando as decisões dos pesquisadores (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Segundo Hegenberg (1976, p.115), “método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método que será utilizado para a realização desta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma estratégia importante no momento em que o pesquisador não possui muito controle sobre os eventos e quando o mesmo busca examinar um fenômeno atual dentro de algum contexto da vida real. Difere dos delineamentos experimentais no sentido de que estes, eventualmente, separam um fenômeno de seu contexto. Difere também do método histórico, que lida com situações do passado, enquanto que o estudo de caso relaciona-se com questões do presente. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa procura esclarecer uma ou mais decisões, as razões pelas quais foram tomadas e como foram postos em prática seus resultados. Enfim, para Yin (2001, p.52), o estudo de caso pode ser definido da seguinte forma:

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou uma totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Segundo Roesch (2005, p.202), o estudo de caso é uma forma de pesquisa muito utilizada nas áreas de Administração Pública, Organizações e Recursos Humanos. Para a

autora, o estudo de caso proporciona o uso de várias fontes de dados. “A pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos”.

## 4.2 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (1995, *apud* VENTURA, 2007), a coleta de dados geralmente é feita com vários procedimentos qualitativos e quantitativos, tais como: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, levantamento de dados, análise de conteúdo, entre outras fontes. Há uma pluralidade de procedimentos que podem ser adotados.

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizadas as seguintes fontes:

- Pesquisa em documentos da Universidade: consulta pelo site <<http://www.progesp.ufrgs.br/progesp-1/paginas/avaliacao-de-desempenho>>; processo do programa de Avaliação de Desempenho e conversas com a equipe responsável pela implementação;
- Consulta com a Coordenadora das Divisões de Concursos Públicos e Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Universidade;
- Material disponibilizado pela Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento;
- Lei nº 11.091, de 12/01/2005 e os decretos números 94.664/87 e 5.825/2006, assim como outras informações disponíveis no site: <http://portal.mec.gov.br>;
- Questionários enviados por e-mail;
- Entrevistas com servidores;
- Pesquisas bibliográficas.

No caso do levantamento da percepção dos servidores técnico-administrativos, foram utilizados questionários formulados com base no referencial teórico utilizado neste estudo, tendo em vista os objetivos da pesquisa. O questionário (apêndice A) foi desenvolvido para ser respondido pelos servidores avaliados no ano de 2011, composto de 30 questões, sendo 06 perguntas abertas e 24 perguntas fechadas.

Segundo Geertz (1989), percepção traduz um modo de compreender determinado fenômeno social, e não se faz de forma abstrata; é a produção social que se materializa na compreensão simbólica e está objetivada na maneira como os sujeitos falam, pensam e se expressam.

Assim, a técnica de coleta de dados para essa etapa foi a entrevista, por e-mail e pessoalmente. O propósito foi selecionar servidores das mais diversas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade, portanto, as entrevistas foram realizadas com informantes qualificados, ou seja, servidores públicos (técnico-administrativos) com tempo suficiente de casa e que já haviam passado por algum tipo de experiência de avaliação de desempenho. Ainda, não fizeram parte da pesquisa os servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois este setor é responsável pela implementação e continuidade do processo de Avaliação de Desempenho.

O número de servidores técnico-administrativos da UFRGS é de 2.553. Para a coleta de dados desta pesquisa foram selecionadas 26 pessoas (1% do público em pesquisa), a partir de contatos de trabalho, no entanto, somente 21 servidores demonstraram interesse em participar do estudo. Na presente pesquisa, os principais limitantes residiram na dificuldade para o agendamento das entrevistas. Isso se deve ao período no qual recaíram as realizações dos contatos e das entrevistas propriamente ditas, tendo em vista que se trata, tradicionalmente, de época de férias dos servidores. Do total de entrevistados, 07 fazem parte do Núcleo de Gestão de Desempenho, mas esse dado foi detectado somente no momento das entrevistas e ressaltado na apresentação e na discussão dos resultados, principalmente na questão que trata de treinamentos e seminários (questão 01).

As perguntas que foram apresentadas aos funcionários da UFRGS partem do pressuposto de que esses sujeitos, como atores sociais, são conscientes e interpretam a realidade a seu modo. Assim sendo, suas crenças e os valores sobre uma dada situação devem ser entendidos como produto de ações humanas concretas, servindo para justificar suas atitudes (GERTZ, 1989). No caso deste trabalho, a intenção foi de perceber como se contextualiza a avaliação como um instrumento de gestão no cotidiano gestor da Universidade.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi exposto primeiro a contextualização da Instituição, em seguida o histórico da implementação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFRGS e o método escolhido para a sistemática da Universidade. Para tanto, utilizou-se a análise documental, levantando-se os conteúdos presentes em documentos disponíveis para agregar informações e conhecimento sobre o presente estudo.

Posteriormente, tendo em vista os questionários respondidos, as questões abertas foram analisadas mediante análise de conteúdo. As questões fechadas foram analisadas com base em estatística (análise de frequência), utilizando-se para isso o sistema *Microsoft Excel*.

## 5 NA SINGULARIDADE DA UFRGS: UM CASO A REFLETIR

### 5.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi fundada em 1895 com a criação da Escola de Farmácia e Química e, em seguida, da Escola de Engenharia, da Faculdade de Medicina e, em 1900, da Faculdade de Direito. Em 1934, da união dessas unidades e o acréscimo de outras escolas, como a escola de Belas Artes e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, surgiu a Universidade de Porto Alegre. Em 1947 sua denominação foi alterada para Universidade do Rio Grande do Sul – URGS. Em 1950 a Instituição passou a ser federalizada, passando a esfera administrativa da União e com denominação de Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A UFRGS é uma instituição que ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. É vinculada ao Ministério da Educação, com personalidade jurídica própria e com autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial. A UFRGS tem como finalidade precípua a educação superior e a produção do conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão (UFRGS, 2012).

Conforme dados obtidos na página da Instituição, seu quadro de pessoal é formado por 2.541 docentes, 2.553 técnico-administrativos e cerca de 1.900 terceirizados, bolsistas e estagiários. São mais de 27 mil alunos, que circulam por 06 Unidades Acadêmicas, 27 Unidades de Ensino, 28 Unidades Administrativas e mais de 30 bibliotecas.

A UFRGS é responsável por 89 cursos presenciais de graduação, 08 cursos à distância e 4.991 vagas de vestibular (em 2010). Seus Programas de Pós-Graduação ofertam um total de 149 cursos, assim distribuídos: 71 cursos de Mestrado, 68 de Doutorado e 10 de Mestrado Profissionalizante. Para manter essa estrutura, conta também com 6.576 pesquisadores, convênios com instituições estrangeiras, 724 grupos de pesquisa e 1.104 laboratórios.

Apesar de toda estrutura e pessoas envolvidas no processo de trabalho da universidade, é a primeira vez que a UFRGS implanta um Programa de Avaliação de Desempenho que visa à continuidade do processo. Na década de 80 e somente durante 02 anos, foram aplicados formulários de avaliação de desempenho, que pontuavam os seguintes itens: qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade,



pontualidade, disciplina e antiguidade, entretanto essa sistemática não teve continuidade e não há registros das informações coletadas.

A sistemática de avaliação do estágio probatório, prevista no artigo 20, da lei nº 8.112/90, foi a única avaliação disponível durante anos, no entanto, este tipo de avaliação é específico, medindo a capacidade e aptidão do servidor durante os três primeiros anos de exercício, e com base nos seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. O processo é constituído por quatro avaliações formais, realizadas após o 6º, 14º, 22º e 30º meses de exercício.

O desafio atual é o acompanhamento, análise e aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho, para atender a demanda social e a expansão da universidade, que, desde 2008, cresceu com a oferta de novos cursos diurnos e noturnos, expressiva ampliação do número de vagas, bem como de servidores ingressantes. Diante de tal desafio, a Instituição formulou e aprovou um Programa de Avaliação de Desempenho com foco no planejamento estratégico, no trabalho em equipe e na aprendizagem continuada de competências, através de ações de capacitação que promovam o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e, conseqüentemente, da Instituição.

### **5.1.1 Histórico da Implantação da Avaliação de Desempenho**

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 instituiu o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino e ampliou as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores e sua inserção no desenvolvimento organizacional. Na observância de seus princípios e diretrizes para a gestão dos cargos, consta em um de seus incisos a “avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”. Posteriormente, em 23 de fevereiro de 2006, o decreto nº 5.825, estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Programa de Avaliação de Desempenho das IFE, tornando obrigatório o uso da ferramenta para as progressões.

Ainda em 2006, através da decisão nº 321, do Conselho Universitário (CONSUN), foi aprovado o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS, visando atender à legislação federal. O

PDIPCCTAE organizou, além de outras premissas, as progressões dos servidores Técnico-Administrativos que passaram a ser por capacitação e mérito profissional, no panorama do planejamento estratégico e do desenvolvimento organizacional da Instituição, no cumprimento de sua função social, de suas metas e objetivos.

Alcançar as metas organizacionais exige o envolvimento de todos, e, nesse sentido, o Plano de Desenvolvimento valorizou o trabalho coletivo e compartilhado. Sendo a UFRGS uma instituição de grande porte, com natureza abrangente e com diversidade nos vários ambientes de trabalho, o PDIPCCTAE respeitou a autonomia de cada órgão/unidade. Assim, cada local, conforme sua especificidade, forma as equipes de trabalho, as quais trabalharão para o alcance das metas institucionais.

Neste sentido, a avaliação de desempenho aparece como ferramenta que pode contribuir para a existência de uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com a organização, desde que seja adaptada às particularidades e cultura de cada unidade acadêmica e órgãos da administração e servir como uma ferramenta gerencial para os gestores.

Os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho nos Órgãos Administrativos e Acadêmicos foram estruturados respeitando a objetividade, a legitimidade, a publicidade e a adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos no PDIPCCTAE.

A partir de 2007, através da Portaria nº 1.540, o Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo em vista a lei nº 11.091, de 12/01/2005, e o decreto nº 5.825, de 29/6/2006, designou a composição da Comissão que deveria, no prazo de 45 dias, elaborar a proposta de Avaliação de Desempenho dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS.

No ano de 2007, a Comissão estudou e estruturou a proposta de AD, com base na legislação e no plano de gestão da Universidade. Realizou 11 reuniões com os seus membros para construção do documento, com vistas à discussão/debate sobre a proposta. Realizou também 05 seminários dirigidos aos técnico-administrativos, às chefias, à Associação dos Servidores da UFRGS (ASSUFRGS) e à Comissão Interna de Supervisão (CIS). Apresentou a proposta do PAD aos Diretores das Unidades Acadêmicas e membros da Administração Central, e disponibilizou, no portal da UFRGS, em página específica, o conjunto do material sobre a proposta para acompanhamento e recebimento de sugestões através de e-mail e telefone.

Em 31 de agosto de 2007, após vários debates e explanação de como deveria ser o programa, a Comissão de Avaliação encaminhou ao Reitor, com vistas ao Conselho Universitário, a proposta do Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Em 21 de novembro de 2008, o Programa de Avaliação de Desempenho foi aprovado pelo Conselho Universitário, através da Decisão nº 939/2008, e em consonância com a legislação federal. A Avaliação de Desempenho da UFRGS foi formulada com ênfase em Gestão por Competências, com a utilização de múltiplos instrumentos, que visa o desenvolvimento institucional através da articulação entre planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento.

O Programa de Avaliação de Desempenho e o PDIPCCTAE foram construídos em um amplo processo de discussões e formulações produzidas pela equipe de gestão de pessoas, pela Associação dos Servidores da UFRGS e pela Comissão Interna de Supervisão.

Entretanto, para a efetiva implementação do Programa, fez-se necessário capacitar os participantes/colaboradores para o exercício da avaliação. Assim, a equipe de gestão de pessoas, responsável pelo processo de avaliação de desempenho dos servidores TA, iniciou uma metodologia de trabalho com o objetivo de atender as demandas institucionais e apresentar o programa.

Desde o início de 2009, o Programa de Avaliação de Desempenho recebeu atenção especial pela PROGESP. Entre as atividades, podem ser citadas as seguintes:

1. Palestra inicial, intitulada “Avaliação Institucional no Contexto da Educação Superior”, direcionada a todos os participantes selecionados para a ação de capacitação (61 servidores-multiplicadores – Assessores Administrativos das Unidades Acadêmicas, Diretores das Unidades Administrativas e Técnicos da área de Gestão de Pessoas);
2. Agrupamento dos participantes em 03 turmas tendo a Capacitação os seguintes enfoques:
  - a) contextualização do Programa;
  - b) sensibilização para a importância do processo de avaliação como instrumento de gestão e de promoção do desenvolvimento pessoal, profissional e institucional através de dinâmica de grupo, estudos de caso, discussão dos impactos do programa, com o intuito de minimizar seus problemas e maximizar suas potencialidades;
  - c) apresentação e discussão dos conceitos básicos que integram a proposta de

### Avaliação de Desempenho por Competências.

3. Realização de reuniões dirigidas aos diretores, vice-diretores de unidade, chefes de departamento, ou seus representantes, para a discussão do Programa;
4. Análise da estrutura organizacional da Universidade e elaboração de um tutorial, dirigido aos assessores administrativos das unidades acadêmicas, com orientação na atualização da mesma no Sistema de Recursos Humanos (SRH) da Universidade;
5. Planejamento, junto ao Centro de Processamento de Dados (CPD), do funcionamento do sistema de operacionalização da Avaliação de Desempenho;
6. Elaboração de material didático em suporte digital (Power Point), apresentado oralmente durante três encontros-piloto consecutivos, com servidores de três Unidades – uma unidade administrativa e duas acadêmicas. Tais encontros tiveram como objetivo central esclarecer sobre o programa e capacitar servidores para a simulação da avaliação no sistema que foi implementado pelo CPD, com vistas ao diagnóstico de possíveis inconsistências operacionais;
7. Participação no planejamento do roteiro do vídeo institucional sobre a Avaliação de Desempenho, desenvolvido pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS;
8. Elaboração de material didático impresso e ilustrado, na forma de um manual divulgado e distribuído à comunidade acadêmica da UFRGS, contendo a concepção e a sistematização das etapas do processo, com vistas a subsidiar os servidores na compreensão de todo o Programa de Avaliação de Desempenho.

Em 2010, ocorreram algumas alterações na Decisão do CONSUN, através da Decisão nº 328/2010, referente às formações dos Núcleos de Gestão de Desempenho (NGD), à formulação das metas, entre outros.

Ainda em 2010, utilizando o manual de avaliação de desempenho e o vídeo institucional formulados em 2009, principal material de apoio, foram realizados mais de vinte seminários de divulgação do programa, em todos os campus e unidades afastadas da Universidade.

Em 2011, aconteceram as escolhas dos Núcleos de Gestão de Desempenho. A eleição dos núcleos foi essencial para organizar e facilitar a execução do processo de avaliação de desempenho, tendo a sua formação a presença do Dirigente máximo, Assessor Administrativo e um servidor técnico-administrativo eleito de cada unidade. No caso das Unidades Administrativas, a figura do assessor foi alterada para a de um TA indicado pelo Dirigente máximo. Ao longo do ano ocorreram seminários para todos os servidores e oficinas temáticas

de planejamento estratégico, com o propósito de auxiliar os integrantes dos Núcleos de Gestão de Desempenho no acompanhamento do processo de pactuação de metas em suas Unidades.

Em outubro de 2011, foram realizados encontros para apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho aos integrantes dos Núcleos de Gestão de Desempenho, tendo em vista a efetivação do programa da avaliação de desempenho.

As reuniões com as equipes de trabalho para pactuação das metas aconteceram durante o 1º e 2º semestres de 2011, e em novembro iniciou a primeira avaliação de desempenho da UFRGS com base nas metas alcançadas no período.

### **5.1.2 Método utilizado na UFRGS**

A UFRGS, baseada na avaliação 360 graus, que utiliza de avaliações mistas visando à minimização da tendenciosidade e subjetividade e o foco em competências, construiu a sua ferramenta de avaliação com a utilização de múltiplos instrumentos (autoavaliação, avaliação da chefia, avaliação do subordinado, avaliação da equipe, avaliação do alcance das metas, do usuário e das condições de trabalho).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.223), a avaliação de desempenho 360 graus fornece aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: superiores, colegas, subordinados, o próprio funcionário, clientes e outros. Assim, o sistema é mais eficaz, pois “combina mais informações que uma avaliação de desempenho comum”.

Nesse sentido, foi elaborado, na Universidade, um sistema que abrangesse a avaliação de múltiplos instrumentos no processo como um todo e com uma visão plural, evitando assim que sentimentos ou emoções interfiram na avaliação do servidor, inserindo-o como agente ativo no planejamento e alcance das metas da Instituição.

O PDIPCCTAE da UFRGS estabeleceu como objetivo geral do PAD, “analisar o desempenho do servidor/equipe e diagnosticar suas necessidades de capacitação, qualificação, desenvolvimento, condições e ambiente de trabalho com vistas a subsidiar o programa de desenvolvimento e capacitação, a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade”. Já os objetivos específicos foram os seguintes:

- Estimular o trabalho coletivo, visando ampliação do nível de participação dos servidores no planejamento institucional;

- Estabelecer a contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos do seu setor e da Instituição;
- Subsidiar a área de gestão de pessoas, tendo em vista a capacitação profissional e a carreira dos servidores;
- Subsidiar o servidor, o setor e a Instituição no planejamento de ações;
- Fornecer resultados das avaliações que permitam ao servidor à identificação e a busca dos meios necessários ao seu desenvolvimento através de sua participação e conhecimento dos resultados de sua avaliação, em sintonia com as necessidades e desempenho do seu setor;
- Identificar potencialidades, necessidades profissionais e as questões relativas à saúde ocupacional;
- Fornecer indicadores à Instituição e ao servidor que lhe permitam crescer profissional, pessoal e administrativamente;
- Negociar a reabilitação do servidor.

E demais objetivos conforme decreto 5.825/2006:

- Fornecer indicadores que subsidiem um planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal e da Instituição;
- Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor consideradas às condições de trabalho;
- Subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- Aferir o mérito para progressão.

O Programa de Avaliação de Desempenho aprovado na UFRGS prevê a avaliação de todos os servidores técnico-administrativos ativos, inclusive em final de carreira, e docentes em cargos de chefia, visto que o objetivo não é exclusivamente a progressão por mérito profissional. Assim, antes de dar consequência à mobilidade dos servidores na carreira, pretende-se, através do PAD, alcançar os objetivos e metas, fortalecendo o trabalho coletivo, participativo e sistemático, a melhoria nas condições de trabalho, o desenvolvimento pessoal, interpessoal, profissional e institucional e o planejamento sistemático dos vários órgãos organizacionais, priorizando a melhoria dos serviços prestados à comunidade universitária e aos demais usuários externos e internos.

Assim, a Avaliação de Desempenho constitui-se como um processo dinâmico, reflexivo e aberto, permitindo que se realize, periodicamente, uma análise sobre o desempenho no trabalho.

Conforme consta no PDIPCCTAE e no manual de avaliação de desempenho, a avaliação deve ser um processo pedagógico, permitindo a reflexão e a análise do planejamento, das metas pactuadas, das rotinas e dos processos de trabalho, bem como das competências necessárias à realização das funções e atividades. A avaliação também é considerada uma ferramenta de diagnóstico, pois servirá para indicar o que está funcionando bem e que pode ser mantido, e o que não está bom e deve ser melhorado ou modificado.

Portanto, a Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de planejamento com a participação de todos, na elaboração das metas e objetivos, visando a gestão democrática. O processo abrange, de forma integrada, a avaliação das ações da UFRGS, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive das chefias.

As metas para cada ano devem ser definidas até o mês de novembro do ano anterior, após a avaliação e devem ser acompanhadas periodicamente.

O processo de avaliação da UFRGS é contínuo e permanente, registrando o desempenho no período de 12 meses, conforme o desempenho do servidor e da equipe no alcance das metas pactuadas. Esse período é menor para os servidores que ingressarem no decorrer do período avaliativo e deve observar as seguintes dimensões e fatores de desempenho:

1- Fatores para avaliação na dimensão institucional:

- a) Das ações das Unidades Administrativas e Unidades Acadêmicas – A pactuação de metas do que deve ser realizado a cada ano para alcançar os objetivos de cada área e consequentemente da Instituição;
- b) Das atividades das equipes de trabalho – A equipe de trabalho, conjunto de servidores técnico-administrativos e chefias, com vínculo ativo, são responsáveis por pactuar e trabalhar com afinco para o cumprimento das metas, objetivos e atividades afins de cada órgão. Através dos fatores de desempenho estipulados de acordo com estrutura de cada Unidade Acadêmica ou Administrativa, a equipe da unidade realizará a autoavaliação, com base nos seguintes itens: alinhamento com as diretrizes, compromisso com os resultados, cooperação e relacionamento interpessoal;

- c) Das condições de trabalho - Neste fator são avaliados os elementos necessários para a execução das atividades coletivas e individuais para o cumprimento das metas e atividades de cada unidade. Envolve os recursos e o ambiente físico, bem como o processo de trabalho em si, quanto à gestão e relações de trabalho. Essa avaliação será realizada pela equipe de trabalho e abrange:
- I. Disponibilidade de recursos materiais e equipamentos (materiais de consumo e permanente);
  - II. Condições ambientais físicas (ambiente físico, local de trabalho);
  - III. Processo de trabalho (plano de ação da unidade, equipe de trabalho).
- d) Dos usuários – As informações são colhidas através de formulários, disponíveis na página da Universidade, no mínimo em 03 períodos do ano, com base nos seguintes fatores: comunicação com o setor de atendimento, cumprimento dos prazos e horários acordados, empenho na busca por resultados, qualidade das informações prestadas no atendimento e urbanidade no atendimento.

## 2- Fatores para avaliação na dimensão individual:

- a) Das atividades, nível individual – avaliação e autoavaliação: Esta parte da avaliação será realizada pela chefia imediata e pelo próprio servidor, respectivamente, e abrange as seguintes perspectivas: abertura às mudanças, cumprimento dos prazos, desenvolvimento profissional e pessoal, entendimento do papel profissional/espírito de cidadania, iniciativa, planejamento e organização, relacionamento pessoal, responsabilidade e trabalho em equipe. Além destes pontos, há a possibilidade de manifestação, de forma descritiva, através de recomendações, comentários ou sugestões;
- b) Das atividades, nível gerencial – autoavaliação, avaliação e equipe de trabalho: o servidor técnico-administrativo ou docente investido em cargo de Direção ou Função Gratificada preenche sua autoavaliação, é avaliado pelo superior imediato e pela sua equipe de trabalho, com base nos seguintes fatores: atuação integrada, compromisso, comunicação, desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento profissional e pessoal, flexibilidade, gestão das condições de trabalho, gestão de recursos, liderança, planejamento e organização, relacionamento pessoal. Além disso, existe um espaço para a descrição de recomendações, sugestões e comentários a respeito das chefias.

Os questionários do PAD estão disponibilizados no ambiente informatizado, mediante identificação do usuário e senha de acesso. A pontuação da avaliação de desempenho é dividida da seguinte forma:



- I. Fator institucional – Peso de 50%, com a seguinte divisão:
  - a) cumprimento das metas – 40%;
  - b) atividades das equipes de trabalho: 5%;
  - c) atendimento aos usuários: 5%;
  - d) das condições de trabalho: fator de correção da nota (até 50 pontos).
- II. Fator individual – Peso 50%, dividido em:
  - a) nível individual - avaliação da chefia: 25%; autoavaliação: 25%;
  - b) nível gerencial - avaliação da chefia: 15%; autoavaliação: 15%; equipe de trabalho 20%.

Ao final do ciclo de 12 meses o resultado da Avaliação de Desempenho, que tem o propósito servir como instrumento de gestão, é obtido através da média aritmética das notas atribuídas aos fatores, multiplicada pelo peso de cada fator. Cada fator é avaliado com uma nota que varia entre 1 (nota mínima) e 5 (nota máxima). A avaliação das condições de trabalho serve como fator de correção e é adicionado na pontuação final do servidor, somente quando o mesmo não atingir a pontuação mínima para a progressão por mérito.

A pontuação varia entre 100 e 500 pontos. O servidor, para obter o direito de progressão por mérito, deverá alcançar valor mínimo de 300 pontos, ou seja, 60% da nota.

Os questionários de avaliação são divididos em:

- 1- Avaliação das metas da equipe: A chefia registra o grau de cumprimento das metas pactuadas, de acordo com a avaliação feita em equipe;
- 2- Avaliação da equipe de trabalho: Após reunião para avaliar o desempenho da equipe, o servidor preenche o seu formulário;
- 3- Avaliação das condições de trabalho: Após reunião, o servidor preenche individualmente o formulário;
- 4- Avaliação do técnico-administrativo pela chefia imediata: A chefia preenche e finaliza somente após reunião com o servidor avaliado;
- 5- Autoavaliação: O servidor preenche o formulário, mas só finaliza após a reunião com a chefia imediata. Após a finalização, os dados são liberados para ciência da chefia;
- 6- Avaliação da chefia imediata: Cada integrante da equipe preenche o formulário. A chefia tem acesso somente à média das pontuações que a equipe atribuiu em cada fator de desempenho;
- 7- Proposta de desenvolvimento individual: Formulário preenchido pela chefia, onde, após a leitura, servidor manifesta concordância ou não. Em caso de não concordância, deve justificar;

8- Avaliação dos usuários: Realizada por usuários internos (servidores) e externos (alunos). É necessária identificação e senha de acesso.

Se o servidor não concordar com o resultado de sua avaliação, tem o direito de pedir reconsideração junto ao Núcleo de Gestão de Desempenho da sua unidade acadêmica ou administrativa, no prazo de 10 dias úteis a contar da sua ciência do resultado final da avaliação. Em última instância, pode pedir recurso ao Conselho Universitário.

## 5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os questionários foram respondidos por 21 servidores técnico-administrativos da UFRGS e o objetivo foi de avaliar a percepção dos servidores quanto à primeira experiência de Avaliação de Desempenho, verificando o grau de entendimento de cada um, a fim de auxiliar a equipe de gestão de pessoas no aperfeiçoamento da ferramenta para as próximas aplicações. Foram ouvidos servidores de diversas unidades e campus da universidade. Do total respondente, 07 fazem parte dos Núcleos de Gestão de Desempenho.

### 5.2.1 Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Com relação ao questionário aplicado aos 21 servidores técnico-administrativos, a primeira questão abordada foi: Na sua percepção, os seminários e treinamentos oferecidos pela PROGESP foram suficientes para o entendimento do Programa de AD?

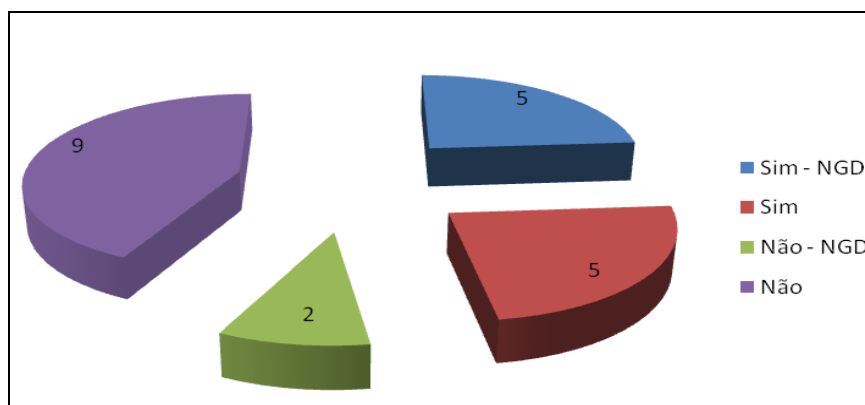
Convém esclarecer que os treinamentos, oficinas e debates aconteceram somente com os Núcleos de Gestão de Desempenho (NGD) e os seminários foram convocações para todos os servidores TA e docentes em cargo de chefia e direção. Portanto, foi necessária a separação dos dados obtidos, conforme segue na tabela abaixo:

**Tabela 1 - Treinamentos e Seminários**

|    | <b>Sim -<br/>NGD</b> | <b>Sim</b> | <b>Não -<br/>NGD</b> | <b>Não</b> | <b>Total</b> |
|----|----------------------|------------|----------------------|------------|--------------|
| n° | 5                    | 5          | 2                    | 9          | 21           |
| %  | 23,8%                | 23,8%      | 9,5%                 | 42,9%      | 100%         |

Fonte: Dados de pesquisa

Figura 3 - Treinamentos e Seminários



Fonte: Dados de pesquisa

Através dos dados da tabela é possível verificar que os treinamentos e seminários sobre a Avaliação de Desempenho não foram suficientes para 11 (52,4%) respondentes. Desse percentual, 9,5% (02) dos respondentes fazem parte dos NGD. Já dos 10 (47,6%) que responderam a divulgação foi suficiente, 05 fazem parte do NGD e, para eles, todas as dúvidas foram sanadas com os treinamentos oferecidos. Assim, é possível verificar que o PAD ainda gera dúvidas para muitos servidores e, mesmo com toda a estratégia utilizada pela PROGESP para a explanação do conteúdo, os seminários e treinamentos foram falhos na objetividade, nos aspectos relacionados a utilização da ferramenta. Nota-se, conforme respostas obtidas, que o processo de comunicação e conscientização do programa não atinge toda a população da Universidade.

Ainda, referente a esta questão, foi solicitado que os respondentes que consideraram insuficientes os treinamentos e seminários oferecessem sugestões para que a estratégia seja aprimorada para as próximas avaliações, conforme segue:

Quadro 1 - Sugestões

| Sugestões:   | n° |
|--|----|
| Seminários por unidades - particularidades   | 07 |
| Maior organização de conceitos por parte da equipe que dá os treinamentos para os núcleos (mesmo quem não faz parte do núcleo, sentiu que os integrantes dos NGD tinham dificuldades com alguns conceitos) | 03 |
| Seminários obrigatórios e objetivos de explanação sobre a AD: para que serve; como ela será feita; o que ela vai trazer de resultados?   | 03 |
| Carga horária maior para os treinamentos dos núcleos   | 02 |
| Treinamento obrigatório e permanente para chefias  | 02 |
| Processo deve ser mais lento (devido a cultura) e com informações consistentes   | 01 |
| Espaços/oficinas para dirimir dúvidas e quebrar resistências.  | 01 |

Fonte: Dados de pesquisa

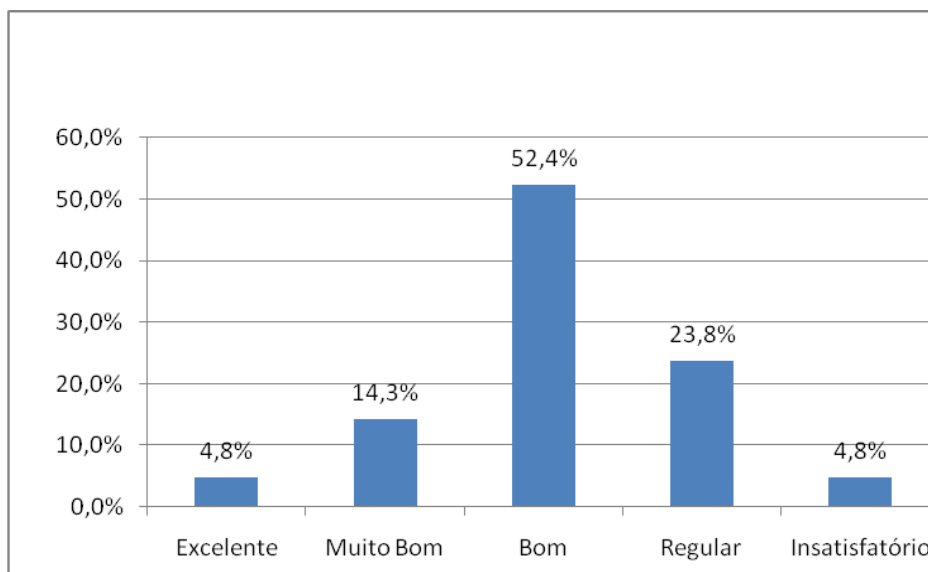
Os respondentes consideram fundamental a continuidade do trabalho de esclarecimento institucional sobre o papel, objetivos e benefícios na carreira na nova sistemática. Entre as sugestões, a que mais ficou evidenciada é que os seminários devem ser realizados diretamente para a realidade de cada unidade acadêmica ou administrativa, visto que cada local possui suas especificidades com dificuldades para entender o processo e pactuar as metas. Houve também quem opinasse que os seminários fossem obrigatórios, pois muitos servidores, principalmente os mais resistentes as mudanças, não participam e influenciam outras pessoas a não participarem desse tipo de esclarecimento sobre uma ferramenta tão importante para a Universidade. Outra percepção é que a PROGESP em seus seminários, utiliza muita teoria, o que dificulta quando a ferramenta é colocada em prática. A sugestão foi que os seminários sejam utilizados para fazer explanações objetivas do que é a avaliação de desempenho, para que ela serve, como ela deve ser feita e o que trará de resultados.

A forma como foram disponibilizados os conteúdos para os núcleos também foi um ponto relevante nas respostas. Muitos dos integrantes não são administradores e, vários conceitos que são comuns na Administração, não ficaram claros para os integrantes dos núcleos. Alegam, inclusive, que os conceitos não estavam muito claros também para a equipe que ministrava as capacitações, mudando de foco conforme o palestrante do curso.

Conforme Dalmau e Benetti (2009) é importante que exista o treinamento das pessoas que participam do processo e que haja um esclarecimento dos propósitos da avaliação, bem como a comunicação de como se deve proceder e quais são os itens que constituem o processo, entre outros aspectos e dúvidas que surjam ao longo dos treinamentos e aplicações.

Este é um ponto que deve ser observado pela equipe da PROGESP para que, na continuidade dos treinamentos e esclarecimentos, os conceitos referentes à Avaliação de Desempenho sejam organizados e tenham uma base comum entre todos os integrantes. A carga horária maior também foi sugerida para que todos os participantes dos núcleos possam fazer os processos internos e a apropriação no sistema, pois para a pactuação das metas em cada unidade, encontraram algumas dificuldades.

A questão número 02 abordou a avaliação dos servidores a respeito do PAD e obteve os seguintes resultados:

**Figura 4 - Resultado de como os servidores avaliam o PAD**

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme a figura é possível observar que do total de 21 respondentes, 01 (4,8%) respondeu que a proposta é excelente, 03 (14,3%) responderam que o programa é muito bom, 11 (52,4%) responderam bom, 05 (23,8%) acham que, por ser a primeira experiência, ainda é regular e 01 (4,8%) considera insatisfatório. Diante dos dados, podemos observar que a maioria avalia de forma positiva o PAD.

A resposta do servidor que classificou o PAD como excelente justificou-a da seguinte forma: “Achei excelente a ação para uma maior integração entre os servidores técnico-administrativos e um motivador para que estes se capacitem e saiam da inércia que a maioria se encontrava”. No entanto, o respondente destaca um ponto importante e que precisa ser melhorado entre as chefias, conforme segue: “O que eu lamento neste processo é que muitos chefes de departamento ainda não estão dando o devido valor a todo o programa”.

Para que a avaliação seja realmente útil para a Instituição, é necessário o envolvimento de todos os atores. Sabemos que a mudança da cultura organizacional é lenta e complicada, no entanto, as transformações ocorrem e é necessário que as pessoas aceitem e se adaptem a elas. É a primeira experiência da Universidade neste sistema, e para que o processo tenha continuidade, é importante que os envolvidos com o projeto continuem com a conscientização dos colaboradores, no intuito de que todos entendam o que é e qual a finalidade da Avaliação de Desempenho na UFRGS.

Apesar do fato relatado, podemos considerar o percentual de 71,5 % (excelente, muito bom e bom) como um grande avanço para a Instituição, considerando que é a primeira

experiência de avaliação de desempenho da UFRGS. Dois dos entrevistados que responderam “muito bom” justificaram suas respostas da seguinte forma:

Apesar de ser uma fase de aprendizado, a ferramenta será de grande valia para o processo de avaliação das equipes, sobretudo no que tange a participação de todos. Uma vez bem utilizada, a ferramenta proporciona a participação de todos. Será o planejamento da equipe!

Por que o programa faz uma avaliação de todos os aspectos do trabalho do servidor, tanto do ambiente onde o servidor está inserido, quanto do relacionamento entre colegas. É possível que o servidor avalie a chefia, seja avaliado por ela e avalie a equipe de trabalho. Antes da AD somente os servidores em estágio probatório eram avaliados. Acredito que com a AD todos os servidores possam expressar seus sentimentos quanto às condições de trabalho.

Os elementos destacados pelos respondentes também são evidenciados por alguns autores, tais como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), Bergamini e Beraldo (2008), Bohlander, Snell e Sherman (2005). É importante a observância do caráter coletivo e a ideia de participação de todos nos objetivos institucionais.

No quadro a seguir são destacadas as respostas daqueles que consideram o Programa de Avaliação de Desempenho como “bom”. Houve mais de uma resposta por entrevistado, as quais foram agrupadas da seguinte maneira:

**Quadro 2 - Por que consideram o PAD “ bom”**

| Respostas  | n° |
|--|----|
| Desenvolvimento e valorização do servidor  | 03 |
| Reflexão sobre as rotinas de trabalho  | 02 |
| Melhoria dos processos de trabalho   | 02 |
| Objetiva resultados  | 02 |
| Participação de todos os atores  | 01 |
| Conscientização da responsabilidade de cada servidor em relação às atividades que desenvolve | 01 |
| Planejamento institucional   | 01 |
| Ferramenta de gestão   | 01 |
| Mudança da cultura organizacional  | 01 |

Fonte: Dados de pesquisa

Neste aspecto é possível verificar os diversos benefícios que a sistemática traz para uma organização. Somente pelo fato dos servidores saírem de suas acomodações, se envolverem e pensarem seu papel junto à Instituição, o programa já pode ser considerado válido. Os elementos listados também são destacados na literatura pelos autores citados

anteriormente.

Na visão de 05 respondentes, o PAD é regular por ser a primeira experiência e ainda existirem falhas que devem ser corrigidas a partir do *feedback* do processo. Uma das respostas mais citadas foi de que a avaliação focou muito na equipe de trabalho. Na percepção dos servidores, a avaliação da equipe poderia ser ampliada e incluir a avaliação individual do servidor pelos colegas e não apenas pela chefia (avaliação dos pares no ambiente de trabalho). Também foi destacado que ainda ficaram dúvidas de como proceder e no caso de pessoas que trabalham sozinhas em um setor, como é feita essa avaliação da equipe, visto que muitas vezes nem tem contato com o trabalho dos demais colegas.

Quanto à avaliação dos pares, Bohlander, Snell e Sherman (2005) afirmam que, pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes, podem avaliar-se entre si, pois assim os colegas conseguem perceber diferentes dimensões de desempenho, como liderança ou habilidades interpessoais. Os mesmos autores vêem a avaliação da equipe como uma extensão da avaliação dos pares, onde o que é avaliado é o desempenho da equipe e não mais individual.

Carnegie (1978 *apud* DALMAU; BENETTI, 2009, p.64), defende essa avaliação, pois as pessoas que trabalham no mesmo nível têm condições de avaliar seus pares. “Todavia, este método encontra suas limitações de implementação porque os pares são muitas vezes amigos ou rivais, e qualquer destas relações pode distorcer a classificação”.

Ainda, de acordo com os comentários de quem considera o programa regular, surgiram as seguintes justificativas: o modelo de questionários é muito subjetivo; falta foco no usuário, “Quem é o público alvo?”; “As sugestões colocadas nos questionários serão levadas em conta?”.

O respondente que classificou o programa como insatisfatório justificou que a o mesmo não tem contrapartida, pois quando os servidores chegam ao último nível de progressão as avaliações são realizadas somente pró-forma, sem incentivos no cumprimento das metas.

De acordo com Dalmau e Benetti (2009), a avaliação de desempenho é também utilizada para benefícios salariais dos funcionários, motivando-os a desempenharem seu trabalho a fim de alcançar as metas da instituição. O fator salarial com certeza é um forte motivador para todos, mas deve-se entender também que, quando a ferramenta for bem utilizada, pode proporcionar melhorias a todos, não só no salário, como também crescimento pessoal, autoaperfeiçoamento do funcionário, melhorias nas condições de trabalho, saúde ocupacional, enfim, diversas políticas envolvendo a instituição e o servidor, além da maior

integração das atividades.

As próximas duas questões referem-se ao processo de diálogo existente durante a pactuação das metas e o preenchimento dos formulários. Cabe destacar aqui que a comunicação é um fator indispensável para a correta utilização e obtenção de ganhos a partir do programa.

Lucena (1992) observa que o processo de comunicação na avaliação de desempenho é o momento de se estabelecer os padrões de desempenho nas tarefas negociando assim as metas desejadas.

Bergamini e Beraldo (2008, p.42), destacam o seguinte:

Ainda que o processo de avaliação oriente seus procedimentos no sentido de obrigar ou sugerir uma participação, ou interação próxima entre avaliador e avaliado, isso nem sempre ocorre. O avaliador esquiva-se disso e acaba, no geral, assumindo sozinho o papel de avaliar. A fuga é, portanto, uma reação frequente e normal, que escamoteia a possibilidade de crescimento recíproco entre avaliador e avaliado, pois impede o diálogo franco, honesto e construtivo entre eles.

Desse modo, avaliadores, avaliados e equipe devem estreitar sua comunicação no momento de negociar, avaliar e de dar o *feedback* no processo de avaliação de desempenho. Espera-se, assim, maior envolvimento desses atores no compromisso organizacional, melhoria de desempenho individual e conseqüente melhoria nos serviços prestados aos cidadãos.

Na tabela abaixo são apresentados os resultados da análise do processo de diálogo existente durante a pactuação das metas e processo de avaliação:

**Tabela 2 - Processo de diálogo**

| Escala | Excelente | Muito Bom | Bom   | Regular | Insatisfatório | total |
|--------|-----------|-----------|-------|---------|----------------|-------|
| Total  | 4         | 10        | 6     | 1       | 0              | 21    |
| %      | 14,3%     | 42,9%     | 38,1% | 4,8%    | 0%             | 100%  |

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao diálogo existente nas fases de realização da avaliação de desempenho, o total de 14 (57,2%) respondeu que o processo de diálogo existente é excelente ou muito bom. Para 06 pessoas o diálogo é bom, mas ainda falta a participação de algumas pessoas chaves e 01 pessoa (4,8%) respondeu regular.

Como se pode observar na percepção da maioria no processo de Avaliação de Desempenho existe diálogo e a qualidade varia de excelente a regular.



Para os que responderam “excelente” e “muito bom”, as justificativas foram as mesmas: ocorreram reuniões e foram momentos que todos tiveram a possibilidade de participar do processo de formulação das metas; houve ampla discussão e mexeu com a equipe, em função das reuniões, no modo de pensar no processo de trabalho da unidade. Um respondente classificou o processo de diálogo como “Olhar com outros olhos seu papel junto à universidade. É uma fase de aprendizado, mas se bem utilizada, a ferramenta nos dará muitas informações sobre o que queremos e precisamos para melhor atender a comunidade”.

As justificativas de quem considera o processo de diálogo “bom” podem ser resumidas nas seguintes respostas: “A realização deste processo demanda maior envolvimento e comprometimento das equipes e liderança de chefia. O processo foi feito devido a sua obrigatoriedade e não pelo entendimento do que é importante para a UFRGS” e “Aconteceram reuniões com o NGD e os servidores, mas a participação da chefia docente e da assessoria foi insuficiente”

A pessoa que respondeu como regular justificou que não aconteceram reuniões com as equipes, somente ocorreram alguns instantes de pausa no trabalho do seu setor e conversas do que seria colocado como objetivos, mas sem muita interação.

Na avaliação de desempenho, a chefia exerce um papel fundamental e precisa apresentar algumas habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal a liderança e saber ouvir, para que seja possível um diálogo construtivo. Lucena (1992, p.39) afirma que:

Neste ambiente organizacional, repleto de contradições, paradoxos e ambiguidades, a gerência continua sendo o fator crítico, por que terá que administrar a dinâmica do negócio criativamente e liderar o processo de mudança, para satisfazer as experiências do mercado. A qualidade gerencial é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para ousadias, o desafio, a participação e o comprometimento.

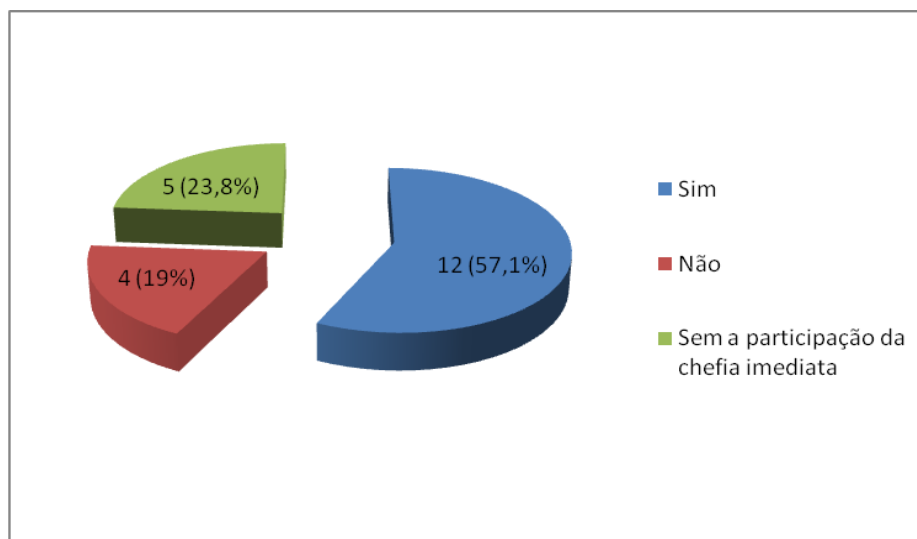
Assim, para que os funcionários melhorem ou mantenham seu desempenho, e suas habilidades, o *feedback*, o momento de interação é algo que deve ser realizado pelas chefias. Também deve acontecer o contrário, o supervisor deve estar preparado para receber as críticas de forma a também desempenhar melhor seu papel junto à Instituição.

A próxima tabela também trata sobre a comunicação na AD, neste caso, referente ao atingimento das metas pactuadas:

**Tabela 3 - Houve reunião para avaliar as metas pactuadas?**

| Sim   | Não   | Sem a participação da chefia imediata | total |
|-------|-------|---------------------------------------|-------|
| 12    | 4     | 5                                     | 21    |
| 57,1% | 19,0% | 23,8%                                 | 100%  |

Fonte: Dados de pesquisa

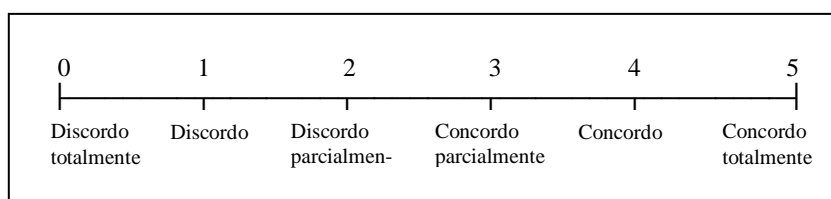
**Figura 5 - Houve reunião para avaliar as metas pactuadas?**

Fonte: Dados de pesquisa

A questão também abordou um momento importante da AD, pois é através deste formulário que o servidor, chefia e equipe tem a oportunidade de verificar se o desempenho no transcorrer do período objetivou o alcance das metas, no entanto, conforme observado, 09 entrevistados não participaram de reunião ou participaram, mas sem a presença da chefia imediata.

Ainda, nesta mesma questão, foi abordado sobre a média atingida das metas pactuadas e a resposta obtida pela maioria absoluta, 17 dos respondentes, foi o alcance na escala de 81% a 100%. Apenas 01 pessoa respondeu que sua equipe atingiu a escala de 61% a 80% das metas pactuadas e 03 pessoas não sabem o resultado das metas, justamente por não ter ocorrido reunião para o preenchimento deste formulário, conforme destacado na questão anterior.

A próxima tabela refere-se à percepção dos entrevistados sobre o que o Programa de Avaliação de Desempenho permite. Para isso foi utilizada a escala likert de concordância/discordância, conforme segue:



**Tabela 4 - Percepção dos servidores sobre o que o PAD permite**

| <b>Número de respondentes na escala de 0 a 5</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Envolver o servidor no planejamento e alcance das metas do setor e da Instituição (desenvolvimento institucional) | 0,0%      | 4,8%      | 4,8%      | 23,8%      | 33,3%      | 33,3%      |
| Crescimento pessoal   | 0,0%      | 14,3%     | 14,3%     | 14,3%      | 33,3%      | 23,8%      |
| Desenvolvimento profissional do servidor  | 0,0%      | 14,3%     | 4,8%      | 23,8%      | 33,3%      | 24,0%      |
| Identificar potencialidades   | 0,0%      | 14,3%     | 9,5%      | 14,3%      | 38,1%      | 23,8%      |
| Identificar necessidades de capacitação do servidor   | 0,0%      | 4,8%      | 9,5%      | 14,3%      | 33,0%      | 38,0%      |
| Aprimorar programas de capacitação  | 0,0%      | 4,8%      | 4,8%      | 19,0%      | 28,6%      | 42,9%      |
| Valorização do trabalho coletivo  | 0,0%      | 0,0%      | 4,8%      | 4,8%       | 47,6%      | 42,9%      |
| Motivação dos servidores  | 9,5%      | 14,3%     | 4,8%      | 38,1%      | 19,0%      | 14,3%      |
| Verificar a existência de problemas de saúde ocupacional  | 19,0%     | 14,3%     | 19,0%     | 9,5%       | 14,3%      | 23,8%      |
| Auxiliar no dimensionamento das necessidades  | 0,0%      | 14,3%     | 9,5%      | 4,8%       | 42,9%      | 28,6%      |
| Implantação de uma nova cultura de avaliação na U-FRGS  | 0,0%      | 0,0%      | 9,5%      | 23,8%      | 28,6%      | 38,1%      |
| O estabelecimento de um momento de análise e diálogo entre chefias, servidor e equipe                             | 4,8%      | 9,5%      | 4,8%      | 19,0%      | 23,8%      | 38,1%      |
| Melhoria do relacionamento entre chefias, servidores e equipe   | 9,5%      | 14,3%     | 4,8%      | 28,6%      | 28,6%      | 14,3%      |
| Indicar necessidades de melhoria nas condições de trabalho  | 0,0%      | 4,8%      | 9,5%      | 0,0%       | 76,2%      | 9,5%       |
| Proporcionar a revisão de processos   | 9,5%      | 9,5%      | 0,0%      | 19,0%      | 33,3%      | 28,6%      |
| Concessão por Mérito na Carreira  | 0,0%      | 9,5%      | 4,8%      | 4,8%       | 33,3%      | 47,6%      |
| Reflexão pessoal e autoaperfeiçoamento do funcionário   | 0,0%      | 14,3%     | 9,5%      | 9,5%       | 47,6%      | 19,0%      |
| Oportunidade de <i>feedback</i> sobre desempenho  | 4,8%      | 14,3%     | 9,5%      | 4,8%       | 33,3%      | 33,3%      |
| Planejamento de gestão de pessoas   | 0,0%      | 4,8%      | 4,8%      | 28,6%      | 33,3%      | 28,6%      |
| Melhoria dos serviços prestados à comunidade  | 4,8%      | 4,8%      | 0,0%      | 33,3%      | 33,3%      | 23,8%      |
| Ferramenta de gestão da unidade   | 0,0%      | 9,5%      | 4,8%      | 23,8%      | 38,1%      | 23,8%      |
| <b>TOTAL (média)</b>  | <b>3%</b> | <b>9%</b> | <b>7%</b> | <b>17%</b> | <b>35%</b> | <b>29%</b> |
| Outros: Melhoria no plano de carreira dos servidores  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%         | 0%         | 5%         |

Fonte: Dados de pesquisa

Percebe-se que houve uma concentração nas respostas “Concordo Plenamente” (29%), “Concordo” (35%), “Concordo Parcialmente (17%). Assim, o PAD proposto e implementado na universidade tem a capacidade de atender os pressupostos previstos na legislação e no planejamento da UFRGS.

Ainda, um entrevistado afirmou que a Avaliação de Desempenho permite a melhoria no plano de carreira dos servidores.

A soma das respostas de quem discorda parcialmente, discorda e discorda totalmente é de 19%.

Os aspectos que mais se destacaram nas respostas dos entrevistados foram que o PAD permite: aprimorar os programas de capacitação, valorização do trabalho coletivo, auxiliar no dimensionamento das necessidades, indicar as necessidades de melhoria nas condições de trabalho, concessão por mérito na carreira, reflexão pessoal e autoaperfeiçoamento dos funcionários.

Em relação ao item “aprimorar os programas de capacitação”, evidenciou-se nas entrevistas, que, embora exista uma diversidade de capacitações oferecidas pela PROGESP, o foco dos cursos, muitas vezes, é vago, esquecendo de capacitar os servidores para as tarefas que desempenham. A importância da capacitação profissional para a vida dos servidores está atrelada à possibilidade de melhoria em seu trabalho e em aproveitar as oportunidades oferecidas. Chiavenato (2008) observa que a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que busca promover continuamente o desenvolvimento dos servidores para que desempenhem suas atividades com mais habilidade e eficiência.

Conforme os entrevistados, as ações de capacitação devem ser estruturadas para contribuir com o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando de acordo com as demandas institucionais.

Também foi questionado aos entrevistados sobre as maiores limitações do programa, as quais estão descritas a seguir:

Quadro 3 - Maiores limitações do PAD

| Limitações   | n° |
|--|----|
| Avaliação atrelada a progressão dos servidores, inibindo muitos de expor seus sentimentos em função de obter uma nota ruim         | 04 |
| Pouco envolvimento das chefias docentes  | 03 |
| Preparo dos envolvidos (conceitos utilizados nos treinamentos)   | 03 |
| Não há a possibilidade de avaliação dos pares  | 03 |
| Grande número de servidores TA no fim da carreira- pessoas acomodadas e descomprometidas com o programa                            | 03 |
| Não expõe uma realidade de cada setor  | 02 |
| Cultura institucional do funcionalismo público é lenta, demorada e de difícil acesso a informação                                  | 02 |
| Definição das metas e forma de aferição das mesmas   | 01 |
| Falta de equipe (a única avaliação foi da chefia)  | 01 |
| Falta de seriedade   | 01 |
| Falta de contrapartida   | 01 |
| Espaço físico para os treinamentos inapropriado  | 01 |
| Perguntas voltadas para o setor, carência de perguntas para o servidor e seu trabalho  | 01 |
| Tempo para preenchimento dos formulários   | 01 |
| Falta de comunicação entre chefias e equipe  | 01 |
| Falta de discussão mais ampla entre os setores   | 01 |
| Pouco incentivo a progresso pessoal e profissional   | 01 |
| Avaliação atrelada ao avanço pecuniário e não à situação motivacional como pessoa incluída no processo de políticas institucionais | 01 |
| Envolvimento das partes interessadas   | 01 |
| Planejamento prévio e consciente das notas   | 01 |
| Metas são subjetivas (81% -100%)   | 01 |
| Avaliação externa deve ser revista   | 01 |
| Feedback deve ser rápido   | 01 |

Fonte: Dados de pesquisa

As respostas mais incidentes quando questionados sobre as limitações do PAD foram relacionadas com os seguintes itens: avaliação atrelada à progressão dos servidores, inibindo-os no preenchimento dos formulários; pouco envolvimento das chefias docentes; preparo dos envolvidos; a impossibilidade de avaliar os pares; e o grande número de servidores em final de carreira.

Quanto à avaliação relacionada à progressão, os funcionários demonstram certo receio, pois se fizerem uma autoavaliação com pontuação baixa, sua nota baixará e influenciará na progressão. Porém, cabe salientar que a partir da Lei nº 11.091/2005, para a Progressão por Mérito Profissional, passou a ser obrigatória a apresentação de resultados fixados em Programa de Avaliação de Desempenho. Neste contexto, a Instituição formulou seu programa de maneira a atender a legislação e aos anseios da comunidade, para que a ferramenta seja utilizada como forma de auxiliar na gestão da Universidade. Aqui ficou evidenciado que são

necessários maiores esclarecimentos em relação ao PAD, pois apareceram as seguintes manifestações: avaliar mal as necessidades de melhoria do setor influencia na nota, ou então, avaliar mal a chefia influencia na nota, e ainda, se a reflexão sobre o servidor for que necessita melhorar em algum item, a nota será baixa e a progressão pode ser prejudicada.

Nos casos de envolvimento das chefias e dos servidores em final de carreira e do preparo dos envolvidos, conforme já citado e reforçado pela literatura anteriormente, observa-se que será necessário um esforço da PROGESP nas próximas avaliações. É importante fortalecer o trabalho em equipe e a compreensão da sistemática, a partir do uso de conceitos comuns que faça com que o sistema realmente dê resultados, que as pessoas se comprometam e que o coletivo realmente funcione em prol dos interesses da Instituição, para que ofereça serviços de qualidade à comunidade que atende, bem como a toda coletividade e de acordo com a lei.

Também foi relatado que o programa não coloca a realidade de cada unidade acadêmica ou administrativa e que cada uma tem particularidades que deveriam ser seguidas para a formulação do plano. Como a Instituição é de grande porte, com diversas unidades, distantes umas das outras, observa-se a necessidade de um pouco mais de estudo para possíveis mudanças nos formulários, de forma a atender as demandas. Destaca-se apenas que é muito complicado atender as exclusividades de cada setor, visto que é uma ferramenta única para toda a organização.

Em relação à cultura institucional, o processo de mudança é lento, pois são anos e anos sem nenhum tipo de avaliação com demandas planejadas para cada setor (demandas individuais e não institucionais) e com a progressão automática por tempo de serviço. Esta questão também foi colocada como limitador do programa.

No próximo quadro observam-se as opiniões dos entrevistados sobre as maiores dificuldades encontradas na condução do PAD:

**Quadro 4 - Dificuldades do PAD**

| <b>Dificuldades</b>  | <b>n°</b> |
|--|-----------|
| O descrédito da ferramenta por algumas pessoas, principalmente as com mais tempo de casa | 04        |
| Envolvimento dos dirigentes nas discussões e nas avaliações                              | 03        |
| Treinamentos insuficientes: devem ser mais objetivos e claros                            | 03        |
| Entendimento dos formulários   | 03        |
| Diferenças de conceitos entre as oficinas e o uso do sistema                             | 02        |
| Resposta sobre avaliação será difícil, pois está atrelada a progressão                   | 02        |
| Comunicação entre chefia e servidor  | 02        |
| <b>Continua</b>  |           |

| <b>Dificuldades</b>  | <b>n°</b> |
|--|-----------|
| <b>Conclusão</b>   |           |
| Conscientização da relevância do processo para que se consiga obter todos os benefícios propostos  | 01        |
| Definir metas qualitativas   | 01        |
| Quebrar o paradigma de "quem manda planeja e o resto obedece"  | 01        |
| Aplicar a AD de forma que represente a qualidade da atuação em equipe e que passa a identificar as demandas de melhoria a serem utilizadas para o planejamento de novas ações e distribuição de trabalho | 01        |
| Problemas de entendimento da ferramenta entre os gestores (pois muitos não têm vocação para isso). Isso causa falta de entendimento consensual dos conceitos   | 01        |
| Terceirizados e bolsistas também fazem parte da equipe e também deveriam ser avaliados   | 01        |
| Chamativa do NGD para explicação e pactuação das metas foi falha   | 01        |
| Enfrentar a cultura  | 01        |
| Reunir os servidores e pactuar as metas  | 01        |
| A forma de aferição do que foi executado   | 01        |
| Pouco tempo para o processo  | 01        |

Fonte: Dados de pesquisa

A maior dificuldade encontrada foi o descrédito da ferramenta pelos servidores mais antigos na Instituição. As pessoas são resistentes as proposta de mudança, pois ela gera medo, apreensão, expectativas (que nem sempre são positivas) ou então, buscam novos desafios. Alguns se adaptam facilmente as mudanças, outros não, por isso, a proposta deve ser exposta como um processo de aprendizagem e sua implementação deve ser flexível. Para que isso ocorra, é fundamental que o gestor utilize a comunicação, a transparência de todos os pontos, de todas as alterações que ocorrerão através do processo. “A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados” (BERGUE, 2010, p.51). No balanço entre perdas e ganhos, o gestor deve convencer seus colaboradores que a mudança gerará resultados positivos para a instituição e, como consequência, poderá também ocasionar em benefícios pessoais. Assim, é necessário que o colaborador tenha espaço para debate da proposta e para sugestões. As pessoas precisam se sentir importantes, relevantes no processo organizacional. O grupo deve transformar-se em equipe que argumenta e sugere, para que a mudança seja algo que aconteça de forma clara e transparente, sem sofrimento, pois o sucesso do processo de mudança só torna-se possível quando todo o grupo está comprometido e motivado para isso.

O sucesso do sistema depende que as chefias e os servidores percebam a sua importância como instrumento gerencial eficaz, que proporcione crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

As manifestações sobre o envolvimento dos dirigentes, treinamentos insuficientes e pouco entendimento dos formulários também apareceram com maior incidência. Além disso,

as diferenças dos conceitos apresentados pelos diferentes ministrantes nas oficinas e treinamentos, a comunicação entre os atores e a dificuldade de pontuar, pois existe a relação com a progressão também pesaram muito no momento que ocorreu a implementação do PAD na Universidade.

Conforme já citado, a explanação de forma clara e objetiva dos conceitos da AD é fundamental para o entendimento da ferramenta. Além disso, os gestores precisam envolver-se mais com o processo, pois, conforme Bergue (2010), os administradores públicos devem ser capazes de compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional. A liderança é ponto chave para a sensibilização das pessoas. Um bom líder, que conhece bem o processo de mudança é capaz de repassar as informações de forma clara, motivando e convencendo seus colaboradores que as mudanças são necessárias para o alcance das metas da Instituição.

No próximo quadro aparecem os diálogos de alguns entrevistados sobre avanços a partir da implementação do PAD. Cabe salientar que é a primeira experiência da Universidade e, portanto, muitos justificaram que a ferramenta pode sim trazer benefícios, no entanto deve ser revista pela equipe responsável, e, com o diálogo, aprimorar alguns pontos que são considerados deficientes para que ela tenha continuidade e validade para a Instituição.

**Quadro 5 - Avanços percebidos a partir do PAD**

| <b>Avanços</b>   |
|--|
| O diálogo estabelecido entre servidores TA de diferentes unidades e chefias no estabelecimento das metas |
| Valorizar o trabalho em equipe   |
| Discussão clara e aberta das metas e projetos da unidade com toda a equipe                               |
| Integração   |
| Estabelecer debates entre chefias e servidores por meio de reuniões                                      |
| Debates abertos sobre rotinas de trabalho  |
| Melhor relacionamento entre os TA, os docentes e os discentes  |
| Em médio prazo: ferramenta para o crescimento profissional das equipes de trabalho                       |
| <i>Feedback</i> das chefias  |
| Melhorar os processos existentes   |
| Mensurar o trabalho  |
| Atingimento das metas  |
| Equipe se deu conta dos problemas  |
| Conhecimento das metas institucionais  |
| Início de uma nova cultura de avaliação  |

Fonte: Dados de pesquisa

Com base nos diálogos dos respondentes, pode-se perceber que a integração, a comunicação entre os atores está sendo possível, mesmo aparecendo nas questões de limitações e dificuldades a serem enfrentadas por algumas unidades, conforme relatos anteriormente analisados. A comunicação, a coletividade, o estudo de processos de trabalho



foram os itens mais destacados pelos respondentes e já é um grande avanço da ferramenta, visto que é sua primeira aplicação e foi implantada de uma maneira rápida, devido aos prazos previstos em lei.

De acordo com Tanke (2004, apud DALMAU e BENETTI, 2009), o processo de avaliação, se conduzido de modo eficaz e justo, traz muitos benefícios para os gestores, entre os quais se destacam: sistema de comunicação aberto; conjunto objetivo de critérios para avaliar o desempenho no cargo; melhor desempenho no cargo; fundamento para alterar hábitos falhos; meio de agrupar sugestões; maior compromisso com a organização; foco no aperfeiçoamento contínuo; maior produtividade; formação de equipes, entre outros.

Para Sachs (1995, apud DALMAU e BENETTI, 2009) o melhor resultado não é a classificação conseguida pela pessoa na qualidade de seu trabalho ou estabelecimento de metas e objetivos ou o *feedback* positivo, mas sim, a importância do processo em si. Ao trabalharem juntos, avaliadores e avaliados estarão fortalecendo seu relacionamento e formando uma equipe que trabalha em comum acordo em direção a uma mesma meta.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou trazer reflexões acerca da avaliação de desempenho, que é considerada uma importante ferramenta na busca da qualificação, desenvolvimento e gestão para as instituições e seus funcionários. O objetivo principal deste estudo foi o de analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS a partir da percepção dos atores envolvidos no processo, bem como verificar as limitações, dificuldades e avanços a partir da sua execução, descrevendo também a metodologia e a forma como foi implantado o programa.

Inicialmente procurou-se explorar os principais conceitos da ferramenta de avaliação de desempenho e suas etapas, métodos e instrumentos. Foi possível também verificar a AD na Administração Pública e listar alguns aspectos referentes à sua modernização.

As diversas mudanças ocorridas na sociedade brasileira nas últimas décadas impulsionaram novos modelos de gestão utilizados pelo setor público. Os gestores, que demonstram estar mais preocupados com o atendimento das demandas sociais, estabeleceram um modelo de administração gerencial, com foco no resultado eficiente, eficaz e transparente do serviço prestado, atendendo as exigências da sociedade e buscando a satisfação dos cidadãos-clientes, que estão cada vez mais atentos a ética pública.

A criação da lei 11.091/2005 e do decreto 5.825/2006 é considerada um importante avanço para as Instituições Federais de Ensino ao estabelecer as disposições sobre a estruturação do PCCTAE e propor a sistemática e as diretrizes para a construção de um programa de avaliação de desempenho no intuito de qualificar e valorizar o seu quadro funcional e melhorar os serviços prestados à comunidade.

Dessa maneira, observou-se que os métodos tradicionais relatados pela literatura especializada, serviram como base para que a UFRGS construísse seu próprio método de avaliação, constituindo-se em um instrumento de múltiplos avaliadores e que busca a integração dos atores no alcance dos resultados, de acordo com as metas e propósitos previamente estabelecidos. O método é conceituado como um instrumento gerencial e de diagnóstico e parte do princípio da gestão democrática e participativa. Objetiva o desenvolvimento do servidor e da Instituição, sendo destinado a todos os servidores técnico-administrativos ativos e docentes em cargo de chefia. Está também atrelado à progressão por mérito profissional. É um processo descentralizado, pois as equipes de trabalho das unidades planejam, coordenam e executam as metas e tarefas propostas, observando o Plano de

Desenvolvimento Institucional (PDI).

Numa amostragem pequena, porém significativa, constituída por 21 servidores das unidades administrativas e acadêmicas, verificou-se, através dos dados coletados pela aplicação do questionário, ampla concordância em relação à validade e relevância do programa de avaliação de desempenho utilizado na UFRGS. Apesar de algumas limitações, a sistemática tem a possibilidade de tornar-se uma ferramenta de gestão e diagnóstico, proporcionando o desenvolvimento e qualificação dos servidores, as melhorias das condições de trabalho e beneficiar as políticas de gestão de pessoas, conforme proposto em seu programa.

A mudança cultural é uma das limitações apresentada pelos servidores e pelos autores estudados, pois, com a execução do PAD, busca-se uma nova cultura de relação de trabalho, planejamento de ações, objetivos e adequação institucional e, por isso, requer uma equipe de trabalho motivada e participativa no planejamento. As mudanças devem acontecer, sendo que nas instituições públicas estão atreladas a leis que motivam ou inibem para que elas ocorram.

Quanto à questão de treinamentos disponibilizados antes da execução do programa, pode-se verificar que é fundamental que a PROGESP continue com o trabalho de conscientização e esclarecimentos sobre a ferramenta, pois, através das entrevistas, detectou-se que ainda existem dúvidas. Outra limitação apresentada na pesquisa foi que a avaliação está atrelada à progressão e limita o correto preenchimento dos formulários. Assim, destacam-se a importância de mais seminários e palestras a todos os servidores sobre o programa de avaliação da UFRGS, para que a sistemática não caia no descrédito ou transforme-se apenas em um formulário de preenchimento formal, sem utilidade para a organização. Esse é um desafio para a equipe de gestão de pessoas: fazer com que a ferramenta seja entendida e utilizada para trazer os benefícios que dela se esperam, tanto na esfera profissional como institucional.

Em relação ao processo de comunicação, observou-se que, apesar da maioria responder que existe integração entre os subordinados, a participação das chefias docentes ainda é insuficiente. Houve relatos positivos em relação à troca de ideias, valorização do trabalho em equipe, no entanto, alguns relataram que as chefias estão pouco envolvidas. Para que a sistemática seja efetiva e produza os resultados propostos, é importante que todos os servidores, chefias e equipe se envolvam no processo. A implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho é complexa, no entanto, é um passo muito importante para a meritocracia na administração pública e conseqüente melhoria na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. A lei que dispõe sobre a implantação do PAD considera um dos

maiores benefícios da sistemática a possibilidade de participação do servidor no planejamento das metas, na construção coletiva, e, para isso, o debate é essencial na construção de um processo participativo e democrático.

Tratando-se dos fatores facilitadores, o item mais importante é que a maioria do grupo entrevistado avaliou o programa como positivo. Desse modo, pode-se considerar que estes são parceiros do programa e se ele for bem aplicado, proporcionará o planejamento das equipes, as melhorias nos processos de trabalho e os demais fatores destacados em seu texto. E, conforme foi proposto, com a utilização de múltiplos instrumentos, o programa possibilita a participação de todos no planejamento e alcance das metas. Outros aspectos referentes aos propósitos da ferramenta foram destacados na literatura do presente estudo.

Portanto, baseando-se no que foi apresentado no trabalho, pode-se concluir que a implantação do PAD, apesar de ser uma experiência nova na Universidade, é vista como uma importante ferramenta de gestão e desenvolvimento do servidor e da equipe de trabalho. Entretanto, existem deficiências que devem ser investigadas, analisadas e trabalhadas para que a ferramenta proporcione todos os benefícios esperados. Um importante ponto a ser observado é o *feedback*. Existe a ansiedade dos atores em saber maiores informações a respeito às avaliações, qual será o retorno para as equipes, enfim, como acontecerá a avaliação de desempenho no ano de 2012. Portanto, é necessário que as ações a respeito desta ferramenta sejam retomadas pela equipe da PROGESP, para que, junto com os Núcleos de Gestão de Desempenho e demais servidores seja realizada a retroação, a análise do que ocorreu, do que está bom e do que pode melhorar para as próximas avaliações e para a melhoria contínua da Universidade. Além disso, é fundamental que os colaboradores tenham ciência de como serão utilizados os resultados da Avaliação de Desempenho, ressaltando-se o relevante papel da retroalimentação de informações para a gestão de pessoas.

É importante destacar que a avaliação não visa o conhecimento como um fim em si, mas sim como um meio para a ação. O material de avaliação deve ser analisado e utilizado nos processos de tomada de decisão para que não se torne um processo inútil à Organização.

A realização do curso de especialização em Gestão Pública e mais especificamente deste Trabalho de Conclusão de Curso possibilitou o desenvolvimento de uma visão mais abrangente acerca das organizações públicas, históricos, estrutura e mudanças ao longo dos anos, bem como as limitações legais que muitas vezes emperram a modernização. No entanto, foi possível verificar importantes mudanças no setor público e um modelo de gestão que demonstra esse avanço é o descrito neste trabalho de conclusão, qual seja a avaliação de desempenho de uma entidade pública.

No decorrer do curso, foi possível rever e conhecer conceitos referentes à Administração Pública. As atividades propostas estimularam os alunos a pensar e agir como gestores, muitas vezes relatando casos reais de cada instituição e debatendo com os colegas e tutores sobre os problemas e soluções apresentadas.

Finalmente, o estudo não é um fim em si. Diante do que foi exposto ao longo do trabalho surge à possibilidade de realização de novos estudos. Portanto, como sugestões têm-se: Analisar a cultura institucional, as mudanças e motivação das pessoas para mudar; Analisar os benefícios proporcionados com a continuidade da utilização da ferramenta de avaliação de desempenho; Analisar o programa implementado pela UFRGS com base nos pressupostos legislativos; Verificar a percepção dos gestores e/ou usuários sobre a AD. Outro desafio seria a realização de estudos junto a outras organizações públicas sobre as sistemáticas aplicadas.

Novas pesquisas levam ao aprimoramento do processo e são essenciais para a sua manutenção. As propostas sugeridas de estudo não limitam outras possibilidades que possam surgir após esta pesquisa.

Encerra-se este estudo com a expectativa de que ele tenha sido esclarecedor e útil para identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS e apontar caminhos para a Universidade aprimorar esta ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes.** In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2005. Anais.

\_\_\_\_\_. O Papel Estratégico de Recursos Humanos. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

ATCON, Rudolph P. **Manual sobre o Planejamento integral do campus universitário.** Florianópolis: Gráfica da Imprensa da UFSC: 1980.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional - Florianópolis:** Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Mudança Organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

\_\_\_\_\_. (Miniacervo da página da disciplina: BERGUE\_Gestão de Pessoas em Org. Públicas\_Motivação)

BERGAMINI, Cecilia W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2005.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 94.664/87, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.773/2006, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.825/2006, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112/1990, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei 3.780/1960, 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei 9.784/1999, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei 10.861/2004, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Administração Federal e da reforma do Estado.** Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

FISCHER, A. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil:** Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 393 f. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional na universidade:** o caso da UNOESC - Campus de Videira-SC. 2001. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1989.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, [s.n.], 2001.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.157-174, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARINI, Caio. **Crise e Reforma do Estado: Uma questão de cidadania e valorização do servidor**. Revista do Serviço Público, nº 47. Setembro, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Apresenta informações sobre legislação universitária**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=116&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=116&option=com_content&view=article)>. Acesso em 10 jan. 2012.

NASSIF, Vania Maria Jorge. In: **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**/Arilda Schmidt Godoy...[et al.]; organizadoras Darci Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zacarelli. – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

OLIVEIRA, Hercules R. **Estudo do Processo de Avaliação de Desempenho Individual no Contexto de um Órgão da Administração Pública Federal**. Belo Horizonte, 2008.

PANTOJA, Maria Júlia. CAMÕES, Marizaura R. de Souza. BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: nova abordagem, métodos de avaliação individual e de equipes**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PROGESP. **Manual Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS**. Disponível em: <<http://www.progesp.ufrgs.br/progesp-1/progesp-1/progesp-1/paginas/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em 28 de nov. de 2011.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - UFRGS. Disponível em: <<http://www.progesp.ufrgs.br/>>. Acesso em 20 dez. 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.



- ROSA, Márcio Fernandes Elias. **Direito Administrativo**. 9º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. Disponível em: <[http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0041201.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2012.
- SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no contexto da Administração pública Federal Direta: Aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação e Administração da Faculdade de Brasília, Brasília, 2005.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000.
- SILVEIRA, Amélia. et al. **Instituições de Ensino Superior: Os Desafios no Desenvolvimento da Administração Contemporânea – Perspectivas e Realidades**. Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, Mar del Plata, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>>. Acesso em: 10 de dez. de 2011.
- \_\_\_\_\_. Decisão 321/2006, de 08 de dezembro de 2006. Plano de Desenvolvimento dos integrantes da Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/RepositorioDigitalAbreArquivo.php?3A1602701F&11>>. Acesso em: 30 jan. 2012.
- \_\_\_\_\_. Decisão 938/2008, de 21 de novembro de 2008, com alterações incluídas no texto. Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08\\_Avaliacao\\_de\\_Desempenho\\_-\\_Modificada\\_20110915.pdf](http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08_Avaliacao_de_Desempenho_-_Modificada_20110915.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2012.
- VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rev. SOCERJ, 2007. Disponível em: <[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>. Acesso em 03 de mar. de 2012.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD) DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS

1) Na sua percepção, os seminários e treinamentos oferecidos pela PROGESP foram suficientes para o entendimento do Programa de AD?

Sim  Não

Se a resposta for negativa, quais as sugestões para que o sistema seja aprimorado?

---

---

---

2) Como você avalia o programa de Avaliação de desempenho da UFRGS?

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Insatisfatório

3) Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

4) Avalie o processo de diálogo entre servidores, chefias e equipe durante a pactuação das metas e o processo de avaliação:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Insatisfatório

Comente sua resposta:

---

---

---

5) Houve reunião para avaliação das metas alcançadas?

Sim  Não

Qual a média atingida das metas pactuadas?

5 - de 81% a 100%

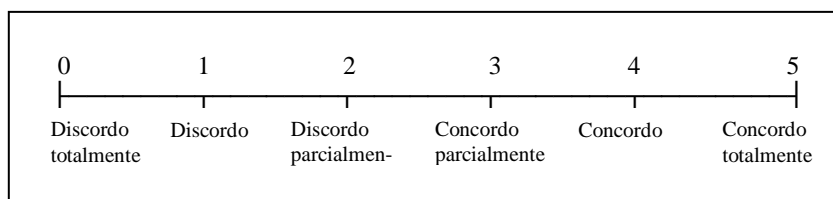
4 - de 61% a 80%

3 - de 41% a 60%

2 - de 21% a 40%

1 - de 0% a 20%

6) Na seqüência, você deverá utilizar a escala abaixo para expressar o grau de concordância em relação a vários aspectos do Programa de Avaliação da UFRGS, inserindo na coluna “Nível de Concordância” o valor escolhido (0=Discordo totalmente, 1= Discordo, 2= Discordo parcialmente, 3= Concordo parcialmente, 4=Concordo, 5= Concordo totalmente)



- O Programa de Avaliação de Desempenho permite:

|  | Grau concordância                   |
|--|-------------------------------------|
| 1. Envolver o servidor no planejamento e alcance das metas do setor e da Instituição (desenvolvimento institucional) | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 2. Crescimento pessoal   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 3. Desenvolvimento profissional do servidor  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 4. Identificar potencialidades   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 5. Identificar necessidades de capacitação do servidor   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 6. Aprimorar os programas de capacitação   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 7. Valorização do trabalho coletivo  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 8. Motivação dos servidores  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 9. Verificar a existência de problemas de saúde ocupacional  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 10. Auxiliar no dimensionamento das necessidades   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 11. Implantação de uma nova cultura de avaliação na UFRGS  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 12. O estabelecimento de um momento de análise e diálogo entre chefias, servidor e equipe                            | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 13. Melhoria do relacionamento entre chefias, servidores e equipe  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 14. Indicar as necessidades de melhoria nas condições de trabalho  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 15. Proporcionar a revisão de processos  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 16. Concessão por Mérito na Carreira   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 17. Reflexão pessoal e autoaperfeiçoamento do funcionário  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 18. Oportunidade de <i>feedback</i> sobre desempenho   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 19. Planejamento de gestão de pessoas  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 20. Melhoria dos serviços prestados à comunidade   | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 21. Ferramenta de gestão da unidade  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |
| 22. Outros: _____  | ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 |

7) Quais são, na sua percepção, as maiores limitações do PAD?

---



---



---

8) Quais as principais dificuldades encontradas?

---



---



---

9) Quais os avanços percebidos com a implementação do PAD?

---



---



---