



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

JAMES MADISON CAVALCANTI DE CARVALHO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO – UMA ANÁLISE SOB
A ÓTICA DE SEUS ATORES.

JOÃO PESSOA-PB

2021

JAMES MADISON CAVALCANTI DE CARVALHO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO – UMA ANÁLISE SOB
A ÓTICA DE SEUS ATORES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) na linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito legal para a obtenção do Grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Mariano Castro Neto

JOÃO PESSOA-PB

2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C331a Carvalho, James Madison Cavalcanti de.
A avaliação de desempenho por competência da
Universidade Federal da Paraíba como instrumento de
gestão : uma análise sob a ótica de seus atores / James
Madison Cavalcanti de Carvalho. - João Pessoa, 2021.
124 f. : il.

Orientação: Mariano Castro Neto.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de pessoas. 2. Avaliação. 3. Desempenho.
4. Competência. 5. Capacitação. I. Castro Neto,
Mariano. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.310.8(043)

JAMES MADISON CAVALCANTI DE CARVALHO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO – UMA ANÁLISE SOB
A ÓTICA DE SEUS ATORES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) na linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito legal para a obtenção do Grau de Mestre.

Dissertação aprovada em: 31/08/2021

BANCA EXAMINADORA



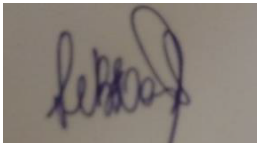
Prof. Dr. Mariano Castro Neto
UFPB-PPGAES

Presidente da Comissão (Orientador)



Prof.ª Dr.ª Maria de Salete Barboza Farias
UFPB-PPGAES

Membro Interno ao PPGAES



Prof.ª Dr.ª Selma Barros Daltro de Castro
UNEB-MPIES

Membro Externo ao PPGAES

À minha esposa pela compreensão, colaboração, disponibilidade, companheirismo e cumplicidade que sempre dedicou aos meus projetos e decisões.

Ao meu filho e à minha filha pelo incentivo e cooperação e por estarem sempre ao meu lado nessa minha busca incessante pelo desenvolvimento intelectual.

Ao meu saudoso irmão (in memoriam) pelo companheirismo durante todo o tempo em que tive a dádiva de poder conviver com ele.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso bom Deus por sua infinita graça e misericórdia, Seu filho Jesus Cristo e Nossa Senhora mãe de Jesus, por intercederem por mim e minha família em todos os momentos, restaurando minha saúde física e prezando por minha saúde mental.

Ao meu orientador, Professor Dr. Mariano Castro Neto, por sua dedicação, paciência e atenção durante todo o tempo destinado à esta dissertação.

Aos membros da banca examinadora que só enriqueceram a presente trabalho.

À Professora Dr^a Edineide Jezine, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV do Centro de Educação, por sua incontestável contribuição para o desenvolvimento e manutenção do do Programa de Mestrado Profissional.

Ao Professor Dr. Luíz de Souza Júnior (in memoriam) por sua notável dedicação em defesa dos interesses do Programa e apoio aos discentes, na formação e conhecimentos ministrados na disciplina “Avaliação e Financiamento da Educação Superior”.

A todos os Professores e Professoras do MPPGAV, pelo acervo do saber.

À Secretária da Coordenação do MPPGAV, Rosilene Mariano Ribeiro, por sua dedicação e apoio aos interesses do alunado no plano administrativo.

Aos demais servidores do MPPGAV.

Enfim, a todos e à todas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A avaliação de desempenho tem se tornado fato corriqueiro em nossas vidas e nas organizações também. As pessoas estão, a todo o momento, avaliando umas às outras e as coisas que as cercam. Um dos maiores desafios na gestão de pessoas no serviço público é justamente definir qual a forma mais adequada de avaliação de desempenho e produtividade a ser utilizada em cada instituição as quais os servidores estão vinculados. Essa pesquisa visa perceber subsídios que possam contribuir para definição de um método e de formas mais eficazes de aferição do desempenho por competência na Universidade Federal da Paraíba – UFPB, analisando o processo sob a ótica dos principais atores envolvidos. A compreensão e o envolvimento desses participantes são fatores imprescindíveis à execução de tarefas com qualidade, competência e excelência. Partiremos de questões básicas, sustentadas em teorias e que estão vinculadas à pesquisa e analisaremos o conhecimento, satisfação, envolvimento, entre outros aspectos, dos colaboradores, sobre o processo avaliativo de desempenho e a concordância com as políticas avaliativas em vigor, como também, o cumprimento do processo de avaliação de desempenho com as finalidades propostas, sua eficácia e efetividade na melhoria da prestação de serviços, tanto ao público interno como externo, em consonância com os objetivos da instituição, além de sua importância no equilíbrio do plano de capacitação utilizado na UFPB.

Palavras-chave: avaliação; desempenho; competência; capacitação; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The performance evaluation has become a commonplace fact in our lives and in organizations as well. People are, all the time, evaluating each other and the things around them. One of the biggest challenges in people management in the public service is precisely to define the most appropriate form of performance and productivity assessment to be used in each institution to which the civil servants are linked. This research aims to perceive subsidies that can contribute to the definition of a method and more effective ways of measuring performance by competence at the Federal University of Paraiba – UFPB, analyzing the process from the perspective of the main actors involved. The understanding and involvement of these participants are essential factors for carrying out tasks with quality, competence and excellence. We will start from basic questions, supported by theories and that are linked to the research and we will analyze the knowledge, satisfaction, involvement, among other aspects, of employees, about the performance evaluation process and agreement with the evaluation policies in force, as well as the compliance with the performance evaluation process with the proposed purposes, its effectiveness and effectiveness in improving the provision of services, both to the internal and external public, in line with the institution's objectives, in addition to its importance in balancing the training plan used in the UFPB.

Key words: evaluation; performance; competence; training; people management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i> (Doença do Corona vírus)
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
EAD	Ensino à Distância
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IDC	Índice de Desenvolvimento de Competência
IDCG	Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais
IDCP	Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPPGAV	Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior
PAVA	Planejamento, Avaliação, Validação e Acompanhamento
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PTI	Plano de Trabalho Individual
PTS	Plano de Trabalho Setorial
RFB	Receita Federal do Brasil
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SGDCom	Sistema de Gestão de Desempenho por Competência
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

TAE Técnicos-Administrativos em Educação

UFPA Universidade Federal do Pará

UFPB Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Índices de desenvolvimento.....	46
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz por Quadrantes	36
Figura 2: Valores e Conceitos	46
Figura 3: Organograma simplificado da PROGEP com destaque na CDP	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Tables for statisticians.....	57
Tabela 2 -	Classes dos cargos dos entrevistados.....	61
Tabela 3-	Sexo biológico	62
Tabela 4-	Faixa etária	63
Tabela 5 -	Tempo de serviço anterior à UFPB.....	64
Tabela 6 -	Maior parte do Tempo de serviço anterior à UFPB.....	65
Tabela 7 -	Tempo de serviço na UFPB.....	66
Tabela 8 -	Grau de Instrução.....	67
Tabela 9 -	Periodicidade da Avaliação de Desempenho.....	69
Tabela 10 -	Nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho.	72
Tabela 11 -	Participação dos servidores no Plano de Trabalho do Setor.....	74
Tabela 12 -	Importância do desenvolvimento profissional do servidor.....	75
Tabela 13 -	Importância da proatividade em julgar e dar opiniões na área que o servidor atua.....	76
Tabela 14 -	A Avaliação de Desempenho e o desenvolvimento do setor de trabalho.....	79
Tabela 15 -	A Avaliação de Desempenho no âmbito da UFPB e os benefícios à instituição.	79
Tabela 16 -	Grau de satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho da UFPB.....	80
Tabela 17 -	Capacitação dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho na UFPB.....	82
Tabela 18 -	Naturalidade na avaliação da chefia imediata.....	84
Tabela 19 -	Naturalidade na avaliação dos colegas de trabalho.....	84
Tabela 20 -	Interesse no resultado da Avaliação de Desempenho.....	86
Tabela 21 -	Feedback do Processo de Avaliação de Desempenho por Competência.....	87
Tabela 22 -	Indicação à capacitação pela chefia	88
Tabela 23 -	Participação em algum curso de capacitação na UFPB.....	89
Tabela 24 -	Decisão sobre a escolha de capacitação.....	89
Tabela 25 -	A avaliação de desempenho da UFPB como métrica de desempenho do servidor.....	91
Tabela 26 -	A avaliação de desempenho na UFPB como mera formalidade da PROGEP.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Classes dos cargos dos entrevistados.....	61
Gráfico 2 -	Sexo biológico	62
Gráfico 3 -	Faixa etária	62
Gráfico 4 -	Tempo de serviço anterior à UFPB	64
Gráfico 5 -	Maior parte do Tempo de serviço anterior à UFPB.....	65
Gráfico 6 -	Tempo de serviço na UFPB.....	66
Gráfico 7 -	Grau de Instrução.....	67
Gráfico 8 -	Periodicidade da Avaliação de Desempenho.....	68
Gráfico 9 -	Nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho.....	72
Gráfico 10 -	Participação dos servidores no Plano de Trabalho do Seto.....	74
Gráfico 11 -	Importância do desenvolvimento profissional do servidor.....	75
Gráfico 12 -	Importância da proatividade opiniões na área que od servidor.....	76
Gráfico 13 -	A Avaliação de Desempenho e o desenvolvimento do setor de trabalho.....	78
Gráfico 14 -	A Avaliação de Desempenho da UFPB e os benefícios à instituição.....	79
Gráfico 15 -	Grau de satisfação com a Avaliação de Desempenho da UFPB.....	80
Gráfico 16 -	Capacitação dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho na UFPB.....	81
Gráfico 17 -	Naturalidade na avaliação da chefia imediata.....	83
Gráfico 18 -	Naturalidade na avaliação dos colegas de trabalho.....	84
Gráfico 19 -	Interesse no resultado da Avaliação de Desempenho.....	85
Gráfico 20 -	Feedback do Processo de Avaliação de Desempenho por Competência.....	87
Gráfico 21 -	Indicação à capacitação pela chefia.....	88
Gráfico 22 -	Participação em algum curso de capacitação na UFPB.....	89
Gráfico 23 -	Decisão sobre a escolha de capacitação.....	89
Gráfico 24 -	A avaliação de desempenho da UFPB como métrica de desempenho do servidor.....	90
Gráfico 25 -	A avaliação de desempenho na UFPB como mera formalidade da PROGEP.....	91

O maior papel do ser humano é melhorar a si mesmo; entretanto, isso só é possível pela melhoria e amplitude do autoconhecimento.

Maslow

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. OBJETIVOS	20
1.2. JUSTIFICATIVA	21
1.3. ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS	24
2. TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
2.1. AUTOAVALIAÇÃO	25
2.2. AVALIAÇÃO FEITA PELO GESTOR	25
2.3. AVALIAÇÃO FEITA PELA EQUIPE DE TRABALHO.....	25
2.4. AVALIAÇÃO 360º	26
2.5. AVALIAÇÃO PARA CIMA	26
3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
3.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
3.1.1. Escalas gráficas	27
3.1.2. Escolha forçada.....	27
3.1.3. Pesquisa de campo.....	27
3.1.4. Incidentes críticos	28
3.2. MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
3.2.1. Avaliação participativa por objetivos	28
3.2.2. Avaliação de desempenho por competências	29
3.2.3. Matriz por Quadrantes	35
4. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO PDRAE.....	37
4.1. A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP.....	38
4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	40
4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NA UFPB	44
4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A ESTABILIDADE DO SERVIDOR	47
4.5. A EFICIÊNCIA COMO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL.....	48
4.6. DISPOSITIVOS LEGAIS QUE EMBASAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	49
4.7. GESTÃO ESTRATÉGICA	51
4.8. ESCOLAS DE GOVERNO E O APERFEIÇOAMENTO DO SERVIDOR	51

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS APLICADOS À PESQUISA.....	52
5.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA UFPB.....	53
5.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO.....	55
5.3. AMOSTRAGEM.....	56
5.4. MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	58
5.5. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	59
6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	60
6.1. PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	60
6.2. A PERCEPÇÃO E O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES SOBRE O SGDCOM	67
6.3. POTENCIAIS IMPACTOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ...	72
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	109

1. INTRODUÇÃO

Por estar sujeito a uma maior demanda por resultados pela sociedade em geral, o serviço público começa a desenvolver estratégias para ter um melhor domínio sob a eficiência de seus processos e apresentar um melhor desempenho nos serviços oferecidos. Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é justamente definir qual é a maneira mais apropriada de avaliar o desempenho laboral. Através do gerenciamento de desempenho, é possível direcionar políticas para melhorar o desempenho institucional, através de programas para evolução do desempenho individual e de grupo.

Avaliar o servidor é identificar, mensurar e gerir o seu desempenho. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. Gestão é o ponto chave de todo sistema de avaliação e esta deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da instituição. Tanto a UFPB quanto os seus servidores têm os seus objetivos. Ambos precisam um do outro para que este propósito seja alcançado. A avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta utilizada pelas instituições no intuito de melhorar a performance dos colaboradores e assim alcançar os objetivos e metas estabelecidas

A Avaliação de Desempenho por Competências está prevista no Plano de Carreira dos Técnico-administrativos em Educação – TAE's (Lei nº 11.091/2005) e na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNPD (Decreto nº 5.707/2006), Trata-se, não só de uma exigência legal, mas, principalmente, de um importante instrumento de gestão de pessoas capaz de identificar os pontos fortes e fracos no desempenho do servidores da Instituição, que, no estudo em questão, é a Universidade Federal da Paraíba – UFPB, seus setores e ambientes. É um processo contínuo que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades do quadro de pessoal, a fim de aprimorar seu desempenho profissional e contribuir com a satisfação dos seus interesses pessoais. Este é o primeiro passo para melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e cumprimento dos objetivos institucionais, que ocorrerá mediante o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores. Não podemos esquecer que, trata-se de uma Instituição de Ensino

Superior, portanto, com muito mais capacidade de desenvolver programas de treinamento bem mais eficientes que a maioria dos órgãos públicos.

A relevância dessa temática, que vem sendo objeto de análise há bastante tempo, principalmente a partir da reforma administrativa da década de 1930, no governo Getúlio Vargas, criando a estabilidade do servidor público como forma de evitar a demissão de um grande número de funcionários públicos nas mudanças de governo, causando sérios problemas de continuidade da ação administrativa. (BERTERO, 1985).

Na atualidade, os serviços públicos no Brasil enfrentaram problemas e limitações que são, na maioria, identificadas nos aspectos econômicos, se destacando os constantes cortes nos orçamentos e a diminuição de servidores em todas as repartições. Dentro desse contexto, se faz necessário um verdadeiro jogo de cintura, no qual os administradores enxergam reduzidas as chances de maiores avanços nesse sentido, restando-se ater a um planejamento altamente estratégico e complexo com o qual se faça oportuno a otimização de tais recursos.

Em virtude da dinâmica institucional, da necessidade de mudar, da imprevisibilidade dos acontecimentos e dos processos de reestruturação, a avaliação de desempenho por competência, tem ganhado mais visibilidade e espaço nas discussões e despertado grande interesse no aprimoramento de metodologias de avaliação mais eficazes, buscando não somente atender às exigências impostas pelo governo federal, mas, também, diagnosticar deficiências e potencialidades no desempenho dos servidores. Através desse processo, a instituição poderá coletar dados e informações e direcionar políticas de pessoal no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos colaboradores.

A avaliação de desempenho por competência, caracteriza-se como uma importante ferramenta de aprimoramento dos servidores da Administração Pública. Neste sentido, através deste trabalho, buscaremos perceber subsídios que possam contribuir para definição de um método e de formas mais eficazes de aferição do desempenho e competências dos servidores do Campus I da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Vale resaltar que a presente pesquisa tem como cenário uma Universidade Federal que, no contexto da sociedade do conhecimento, desenvolve constante reflexão sobre inovação disruptiva na área da educação. Inovar é ter a capacidade de, com uma boa ideia nas mãos, transformar o mundo ao seu redor, agregando valor, seja econômico, social, ou pessoal. Enfrentar e vencer os

desafios, transformar, modificar, criar o novo. A universidade é um espaço de pesquisa e criação do saber, com uma função exclusiva que é ser um *locus* de investigação e produção multidisciplinar do conhecimento, cuja disseminação, em nosso entendimento, deve ser feita, não apenas para formar profissionais para o mercado, mas, também, para os seus próprios colaboradores. É importante pensar em processos avaliativos que resultem em melhor qualificação no desempenho das atividades desenvolvidas plos TAE's na UFPB.

Procuraremos nesta pesquisa, diagnosticar a percepção e o nível de conhecimento dos servidores do campus I da UFPB, acerca das questões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho por competência atualmente em voga na instituição, bem como perceber os potenciais impactos advindos da metodologia adotada. Buscaremos estudar a importância da gestão estratégica de pessoas, da qual faz parte a avaliação de desempenho laboral, como elemento aglutinador da estratégia institucional, visto que, é por intermédio da gestão de pessoas, que se promove a melhoria das relações interpessoais e, sobretudo, o autodesenvolvimento profissional. A compreensão e o envolvimento dos atores desse processo são fatores imprescindíveis à sua eficácia

Para que uma Avaliação de Desempenho funcional seja eficaz como Instrumento de gestão para capacitação, aperfeiçoamento profissional e autodesenvolvimento, é necessário identificar previamente na conduta dos colaboradores, problemas que se pressupõem diversos, tais como: falta de informação, desinteresse na participação, descrédito ao processo, dentre outros.

Um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho instituído na UFPB, através da Resolução nº 23/2014 é, justamente, aprimorar a compreensão do servidor sobre a importância de seu trabalho para o alcance das metas e estratégias da instituição, sendo este um dos alvos do nosso estudo, ou seja, avaliar o quão integrado e comprometido com esse objetivo estão os TAE's em efetivo exercício de suas atividades laborais.

Nessa linha de entendimento, fica evidente que a eficácia de um processo de avaliação de desempenho depende do conhecimento claro por parte dos agentes envolvidos, acerca dos objetivos definidos, sua importância para o desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal, considerando que sua progressão por mérito, conforme estabelece a Lei nº. 11.091/2005, depende desse instrumento métrico. É justamente na compreensão da ótica dos servidores relacionada ao processo de avaliação de desempenho, que pretendemos buscar uma visão mais distendida da eficácia da política de gestão de pessoas aplicada na UFPB.

A retribuição financeira prevista pela progressão por mérito ao mesmo tempo em que estimula a participação no processo avaliativo de desempenho, pode gerar distorções no nível de fidedignidade e confiabilidade das respostas obtidas via formulários de avaliação. Esse fato é um dos obstáculos principais da gestão de desempenho funcional. Por isso, é extremamente importante entender a percepção que os servidores têm a respeito desse processo.

Conforme Brown; Hyatt; Benson (2010), o conhecimento do servidor acerca do resultado do seu desempenho no processo de avaliação anterior, seja ele positivo ou negativo, pode refletir na qualidade atual do seu desempenho. Por isso, é fundamental a utilização eficiente e contínua do mecanismo de *feedback* por parte das chefias com os colaboradores do setor para que estes possam estar conscientes da necessidade de buscar melhorias.

Nem sempre conseguimos perceber por nós mesmos o impacto de um comportamento em nosso trabalho. Por isso, o feedback é extremamente relevante para trazer entendimento sobre os pontos cegos que as pessoas têm, sobre a forma como agem e o impacto disso no dia a dia na instituição.

Neste sentido, a abrangência de nossa pesquisa se estenderá, também, na análise de como o processo de acompanhamento dos resultados da avaliação de desempenho e a ferramenta de feedback são conduzidos pelas chefias, pois, sendo um dos principais elementos do ciclo avaliativo, é através dele que o servidor pode tomar consciência das suas deficiências e discuti-las com a chefia no sentido de melhorar sua contribuição para com o setor em que trabalha, para com a instituição como um todo e para o seu próprio desenvolvimento profissional.

A confiança é elementar para influenciar as atitudes dos servidores e o comportamento nas práticas de gestão de recursos humanos. É essencial que a percepção desses atores a respeito da avaliação de desempenho considere os instrumentos como medidas válidas e justas.

Destarte, a percepção de justiça está associada à confiança e à aceitação da avaliação de desempenho por parte dos indivíduos envolvidos. É sabido que esse entendimento fortalece o comprometimento organizacional e é considerado primordial à satisfação dos servidores públicos ao aumentar a credibilidade da liderança e a equidade do sistema. Os servidores públicos, ao obterem apoio de seus gestores, são mais propícios a manifestarem reações positivas em seus comportamentos (TAYLOR, 2015). Também se propõe sentimento de pertencimento aos servidores ao se sentirem parte essencial do processo.

Portanto, pretendemos aqui estudar, com maior profundidade, o ambiente de aprendizagem, a participação e a integração da gestão de pessoas, notadamente no que se refere à avaliação de desempenho por competência, implementada na UFPB, no cumprimento da missão de desenvolver as habilidades de seus servidores e suprir suas deficiências para aumentar a capacidade da Instituição em conduzir suas políticas públicas com mais efetividade.

1.1. OBJETIVOS

O objetivo proposto nesta pesquisa é analisar o processo de avaliação de desempenho por competência no campus I da UFPB, contribuindo com a reestruturação do modelo existente, a partir da ótica dos seus atores no que diz respeito à aplicação do processo. A partir de uma perspectiva de diagnóstico, com base em processo consultivo, pode-se afirmar que essa pesquisa funcionará como um instrumento colaborativo e cooperativo, de base empírica, idealmente concebida e realizada em estreita associação com os participantes, possibilitando plena liberdade de pensamento.

Como objetivos específicos, nos propomos a: a) analisar a metodologia do modelo de avaliação de desempenho por competências aplicada aos TAE's que atuam no campus I da UFPB, verificando, sob a ótica destes, sua eficácia na identificação das deficiências e potencialidades dos colaboradores ativos e sua implicação no processo de capacitação da Instituição, b) descrever o método de avaliação de desempenho aplicado na UFPB e, c) Identificar as potencialidades e fragilidades do método utilizado;

Além de atender a uma necessidade institucional alia-se também o atendimento a uma ansiedade e curiosidade pessoal acerca dos resultados do trabalho a ser realizado, oportunizando com isso a possibilidade de aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho aplicado na Instituição.

Com relação à escolha do ambiente de estudo, esta proposta de pesquisa levou em consideração os objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (MPPGAV) para desenvolver um trabalho cujo resultado pudesse ser aplicado para melhorar o processo de gerenciamento de pessoas na UFPB, que, neste caso, pode ser utilizado no planejamento e execução da avaliação de desempenho por competência dos servidores do campus I.

1.2. JUSTIFICATIVA

Quando concluí a minha graduação em Administração de Empresas, fiz cursos de extensão e pós-graduação na área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, tendo trabalhado com recursos humanos em várias de minhas atividades profissionais, principalmente no Banco do Brasil onde fui instrutor de cursos de capacitação e gerente geral em uma agência no Estado do Amazonas.

Quando ingressei na UFPB no início de 2011, como Técnico Administrativo, me deparei com uma realidade bem diferente da que eu esperava e estava acostumado. No Banco do Brasil eu, como gestor, estava sempre avaliando os colaboradores e, com reuniões semanais ou no máximo, mensais, sempre fornecia o devido feedback, elogiando aqueles que apresentavam bons resultados e conversando com os que apresentavam resultados abaixo do esperado, no sentido de corrigir as fragilidades e aproveitar as potencialidades, planejando cursos ou treinamentos dentro dos objetivos da organização. Na UFPB, desde que tomei posse, nenhum curso de capacitação relacionado às atividades do setor me foi oferecido, nem mesmo o de “Iniciação ao Serviço Público” Eu tive que aprender as rotinas do setor por conta própria, perguntando, lendo e interpretando instruções, resoluções e normativas que nem sempre eram claras. As minhas progressões por capacitação foram, todas, alcançadas com cursos EAD feitos em instituições diversas, sem muitas especificidades com as funções que eu desempenhava, quando a própria universidade mantinha, e ainda mantém, um programa de cursos de capacitação, porém, quase sempre, não conseguia vaga disponível, pois não havia um planejamento das demandas de capacitação feito com base nos resultados das avaliações ou indicações das chefias imediatas. As vagas sempre foram disponibilizadas para qualquer servidor com interesse no curso ofertado, sem prioridades.

Diante disso, nascia em mim uma grande inquietação, permitindo uma reflexão crítica sobre como as técnicas de gestão de pessoas vinham sendo implementadas na Universidade. Pude constatar que havia um conhecimento mínimo ou nenhum conhecimento dos servidores Técnico-administrativos em Educação – TAE’s sobre o atual sistema de avaliação da Instituição, o que é inaceitável levando-se em consideração as bases normativas estabelecidas para as IFES após a publicação da Lei nº. 11.091/2005 que trouxe a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE e que vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional.

Ao ingressar na UFPB o servidor, na maioria das vezes, desconhece o método de avaliação de desempenho ao qual será submetido, bem como o real objetivo desse processo. Não se trata apenas de cumprir as determinações legais, mas sim de fazer uma avaliação que realmente possa identificar as habilidades, potencialidades, dificuldades e necessidades dos servidores com vistas a melhorar a sua atuação e, conseqüentemente, seu desenvolvimento profissional e até pessoal. A eficácia de qualquer avaliação de desempenho por competência depende do conhecimento, aceitação e engajamento, de todos os atores envolvidos no processo, além de *feedback* e discussões referente aos resultados, visando o acompanhamento dos desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliando os resultados obtidos.

Vale ressaltar que esta pesquisa busca obter uma resposta para as possíveis lacunas no processo de avaliação de desempenho aplicado na UFPB e assimilar de forma crítica, o entendimento dos servidores sobre como ocorre essa avaliação. Sabe-se que este projeto é limitado pelos inúmeros setores que hoje compõem a Universidade e suas particularidades, no entanto, esta investigação constitui um incentivo para maiores questionamentos e maior reflexão sobre como o gerencialismo invadiu a administração pública, por meio de leis, decretos e resoluções, e tornou a melhoria do serviço público refém de dados quantitativos questionáveis. Somente com estudos e críticas construtivas será possível obter algum resultado que possa trazer melhorias efetivas para os servidores e para a instituição no sentido de prestar um serviço público mais adequado aos usuários internos e externos.

Com base nessas observações e atento às transformações socioculturais se problematizou sobre a necessidade de contribuir, com os resultados desta pesquisa, com dados que possam provocar uma reformulação da proposta metodológica de avaliação de desempenho por competência atualmente aplicada aos servidores públicos que atuam no campus I da UFPB, partindo da ótica de seus próprios atores.

A relevância acadêmica e sócio-educativa desta pesquisa justifica-se na perspectiva de fornecer elementos teórico-práticos e epistemológicos para o entendimento das novas relações que estão se constituindo entre a Ciência Cognitiva e a Didática. Esta, em especial, mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), apresentando como produto final subsídios importantes para um estudo mais aprofundado direcionado à uma proposta metodológica de avaliação de desempenho mais eficaz a ser aplicada aos servidores públicos que atuam na UFPB.

Deste modo justifica-se a importância desta abordagem e a pertinência do presente estudo, na perspectiva de contribuir com uma reformulação da atual metodologia da avaliação de desempenho por competência, possibilitando, a partir das mediações e interações a serem estabelecidas com o conhecimento, com o ambiente e com os sujeitos envolvidos nesta pesquisa, a construção de um processo mais dinâmico, interativo e colaborativo para o Sistema de Gestão de Desempenho por Competência, incluindo os Planos de Capacitação no âmbito da UFPB.

Vale reassaltar que a UFPB dispõe de uma Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), com uma estrutura física bem equipada e profissionais altamente qualificados, para oferecer excelência nos cursos de capacitação necessários ao desenvolvimentos dos seus servidores.

Neste trabalho, buscaremos conhecer a percepção dos TAE's sobre o referido processo de avaliação e sua importância como instrumento de desenvolvimento profissional e até pessoal, uma vez que o resultado da avaliação é utilizado como condição para o sistema de progressão e, conseqüentemente, em melhoria financeira. Pode-se dizer que a avaliação de desempenho no setor público é um modelo importado de forma acrítica do setor privado, baseado no empirismo, e que, devido às peculiaridades, subjetividade e complexidade da administração pública, nem sempre resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando a um aumento da individualidade em detrimento da coletividade.

A relevância do tema também está ancorada na necessidade de se conhecer os objetivos e instrumentos da Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos da UFPB, a fim de entender melhor a funcionalidade e eficácia de sua aplicabilidade.

O MPPGAV possui como objetivos preparar os servidores técnicos administrativos das Instituições de Ensino Superior, de modo que estes desenvolvam reflexões críticas e competências na área de políticas públicas, gestão e avaliação da educação superior, para que os estudantes proponham sugestões de melhorias a problemas que se apresentam no cotidiano da UFPB.

Neste sentido, este estudo se propõe a apresentar como produto final, uma análise mais aprofundada com base na ótica dos atores envolvidos no sistema de avaliação por competência, para que possa ser aproveitado como proposta metodológica na melhoria do processo atualmente utilizado. Tem aderência à linha de pesquisa de Políticas Públicas, Gestão da Educação Superior no sentido de contribuir para melhorar o processo de avaliação de desempenho por competência no campus I da UFPB, como instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas.

1.3. ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O capítulo I apresenta o tema a ser estudado, sua origem, problema, objetivos, justificativa, delimita a pesquisa e sua relação com Programa de Pós-Graduação, bem como a forma de organização dos capítulos.

No capítulo II são apresentadas as categorias de análise da gestão de desempenho a partir da reforma do Estado, onde incluímos a política nacional de desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho laboral no serviço público, a avaliação de desempenho por competência na UFPB, a avaliação de desempenho e a estabilidade do servidor público e a eficiência como princípio constitucional. Relacionamos, também, os dispositivos legais que dão embasamento ao processo de avaliação de desempenho por competência como política pública de interesse do Estado.

O capítulo III apresenta o percurso metodológico da pesquisa empírica com ênfase nos aspectos analisados, apresentação, e análise dos dados e os resultados auferidos.

Por fim, no capítulo IV são apresentadas as considerações finais referências bibliográficas resultados esperados da pesquisa. Seguem as referências bibliográficas e a documentação dos anexos e apêndices.

2. TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma avaliação de desempenho é a análise do desempenho de cada colaborador, comparando as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento. É uma ferramenta que organiza o valor que um funcionário possui, analisando seus pontos fortes e fracos e verificando qual é a sua contribuição atual e potencial para a organização e tem os seguintes objetivos:

- Identificar pontos de melhoria das pessoas;
- Integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades da empresa;
- Adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir;
- Identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzir essa carência.

- Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa.

Existem diversos tipos de avaliação de desempenho, eles são classificados de acordo com a pessoa que realiza as avaliações. Citamos alguns mais utilizados:

2.1. AUTOAVALIAÇÃO

- Usada em organizações modernas.
- O próprio colaborador, com o auxílio de seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração.
- Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, com base em parâmetros fornecidos pelo seu superior ou derivados de suas tarefas.
- São avaliadas as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades e o que é preciso reforçar para a melhoria dos resultados pessoais.

2.2. AVALIAÇÃO FEITA PELO GESTOR

- O gestor é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e quanto à divulgação dos resultados.
- Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor, junto a assessoria do órgão de RH, setor responsável por estabelecer os meios e critérios para que as avaliações.
- Quando o gestor não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação dos colaboradores, o órgão de RH elabora, acompanha e controla o sistema, que é utilizado pelo gestor.

2.3. AVALIAÇÃO FEITA PELA EQUIPE DE TRABALHO

- Cada equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar.
- A própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e programas e determina com cada um, as providências necessárias para sua melhoria.

2.4. AVALIAÇÃO 360°

- É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.
- Participam da avaliação, o gestor do avaliado, os colegas e pares, seus subordinados, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado.
- A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações, vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do colaborador às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

2.5. AVALIAÇÃO PARA CIMA

- Permite que a equipe avalie seu gestor, a forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia aumentar a eficácia e eficiência da equipe visando melhorar os resultados.
- Permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de
- Trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes.
- Permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes.

3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada no mundo corporativo há um bom tempo, por isso vamos classificar o método de avaliação de desempenho utilizados como **métodos tradicionais de avaliação** e **métodos modernos de avaliação**.

3.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos tradicionais são burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas como de forma homogênea e padronizada e, por essa razão, as organizações vêm buscando novos métodos, mais participativos e impulsionadores da avaliação.

A desburocratização nos processos de avaliação se reflete principalmente na redução de formulários e de material impresso. As avaliações vêm se tornando mais simples e descontraídas, menos formais e sem critérios complicados e genéricos impostos por um órgão centralizador e burocrático.

3.1.1. Escalas gráficas

- O método mede o desempenho através de fatores de avaliação (comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela empresa) previamente definidos e graduados.
- Faz uso de um formulário de dupla entrada, onde as linhas são os fatores e as colunas representam os graus de variação desses fatores.
- Cada fator é descrito de forma sumária, simples e objetiva; quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator.
- Definidos os fatores, o passo seguinte é o estabelecimento dos graus da escala de variação do desempenho em cada fator de avaliação.
- Geralmente, são usados três, quatro ou cinco graus de variação (do tipo ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator.

3.1.2. Escolha forçada

- O desempenho é avaliado através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento, tais como condições de progredir; conhece bem as normas da empresa; tem dificuldade para tomar decisões; trabalha com afinco mesmo na ausência de seu gestor; não se comunica bem; adapta-se bem a situações novas, entre outras.
- Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases.
- O avaliador deve escolher, dentre as frases oferecidas, aquelas (em geral uma ou duas) que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.
- Ou, alternativamente, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

3.1.3. Pesquisa de campo

- Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho.

- Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gestores (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos colaboradores.
- Desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

3.1.4. Incidentes críticos

- Método de avaliação simples, baseado nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), ou seja, se preocupa com os desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.
- Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário.

3.2. MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos modernos fazem uma nova abordagem da matéria, com maior participação do colaborador no planejamento de desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho. Os métodos modernos mais utilizados atualmente, são:

- Avaliação participativa por objetivos;
- Avaliação de desempenho por competências e
- Avaliação de desempenho matriz por quadrantes

3.2.1. Avaliação participativa por objetivos

Consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos, sendo importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. Está orientada para o planejamento do desempenho futuro, sendo feita em seis etapas:

- Formulação dos objetivos consensuais;
- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gestor sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- Desempenho;
- Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados;

- Feedback intensivo e contínua avaliação conjunta.

3.2.2. Avaliação de desempenho por competências

Foco de nossa pesquisa, este é o método atualmente utilizado pela Universidade Federal da Paraíba.

Não basta que o colaborador tenha um determinado conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA). Para que ele agregue valor aos trabalhos da entidade, é preciso também que ele as coloque em prática, ou seja, que ele as desempenhe.

Deste modo, a importância atribuída a cada item avaliado dependerá, fundamentalmente, da responsabilidade associada a cada cargo, atividade ou tarefa executada. Para tanto, devem ser considerados:

- As decisões e variáveis que envolvem a atividade;
- O grau de autonomia do colaborador para sua execução;
- O impacto da atividade e os seus desdobramentos;
- A necessidade de visualizar conceitos e transformá-los em aplicação prática;
- As pressões internas e externas associadas aos resultados da atividade;
- O grau de interdependência da atividade em relação a outras;
- O nível de modificação da atividade ao longo do tempo, exigindo adaptações a cada nova execução.

A Avaliação de Desempenho por Competência é uma prática utilizada desde o surgimento de instituições públicas ou privadas, no entanto, no setor público, sua aplicação é mais recente e associada a meritocracia. É importante ressaltar que a avaliação foi modificada ao longo do tempo em busca de abordagens mais ajustadas à realidade de cada momento. Nos últimos anos, no entanto, o ambiente organizacional passou por mudanças tão drásticas que a necessidade de alterações mais profundas se tornou necessária e a Avaliação de Desempenho se tornou uma ferramenta indispensável nas organizações (FÓRUM NACIONAL DO CPPTA, 2004).

Assim, a Avaliação, para ser eficaz e significativa, deve ser consistente com suas referências e as propostas apresentadas pressupõem uma avaliação sistemática e cuidadosa dentro de uma linha onde o verdadeiro senso de articular uma ação acontece, para eliminar problemas e propor soluções, dentro de uma perspectiva de feedback (ação-reflexão-ação). É necessário envolver todos os funcionários da instituição e usuários internos e externos, para que possamos saber se nossos

objetivos e metas foram alcançados. Este trabalho exige maturidade entre pares, trabalho em equipe, desafio constante, em uma relação dialética da construção individual e coletiva do trabalho e a prática de avaliar e auto-avaliar essas ações (FORUM NACIONAL DO CPPTA, 2004).

Assim, a Avaliação de desenvolvimento por competência deve ser apresentada como um fator que contenha ética, para permitir que os agentes envolvidos no processo não percam o senso de rigor nos procedimentos de avaliação, mas, acima de tudo, que proporcione a equidade e as condições da avaliação dos atores envolvidos.

Pontes (1996) afirma que, para consolidar um modelo cooperativo entre empresas e funcionários, é necessário construir uma via de mão dupla, na qual ganhem empresas e funcionários. A aplicação da avaliação de desempenho pode se tornar uma ferramenta valiosa para melhorar os resultados da empresa.

Essa abordagem permitirá compreender os objetivos ocultos das políticas de gestão de pessoas e refletir sobre as contradições da avaliação de desempenho por competência utilizada nas IFES, especificamente na UFPB que é o cenário escolhido para este estudo.

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

Para Paula (2005b), a nova administração pública defendida pelo governo britânico tinha as seguintes características: separação das atividades de execução e planejamento do governo por meio da descentralização do aparato estatal; privatização de empresas estatais; terceirização de serviços governamentais; regulamentação de atividades públicas direcionadas pelo setor privado e adoção de ideias e ferramentas de gestão comumente usadas no setor privado.

No Brasil, o governo copiou alguns modelos em busca de eficiência na máquina pública, influenciado principalmente pelas mudanças estruturais ocorridas nos países desenvolvidos. A partir daí as organizações públicas procuraram modernizar e reduzir a burocracia por meio de práticas de gestão (SANTOS FILHO, 2010)

A Emenda Constitucional n.º 19 inseriu interessante dispositivo no Texto Constitucional – o inciso III do parágrafo 1.º do artigo 41 – possibilitando que o servidor público estável perca a

estabilidade em razão de avaliação periódica de desempenho, por meio do qual se verifique o grau de produtividade desse agente. Naturalmente, um dispositivo dessa natureza merece toda atenção, já que sua deturpação pode fragilizar sobremaneira o interesse público inerente à estabilidade. Ocorre que, até o presente momento, a possibilidade trazida pelo referido dispositivo legal, não foi regulamentada por lei complementar, o que faz com que o mesmo continue sendo inaplicável.

Entretanto, a efetiva implementação dessa norma constitucional esbarra em fatores importantes. Primeiramente, quais seriam os parâmetros utilizados para aferir a produtividade de um agente público? Em determinadas categorias, aliás, haveria grande dificuldade, pois quais os critérios para mensurar a produtividade de um médico, por exemplo? A quantidade de atendimentos? Considerando-se essa assertiva como verdadeira, surge outra pergunta: quantidade é o critério seguro para a aferição de eficiência? Logo, não será tarefa fácil regulamentar o referido dispositivo constitucional, porque a temática é bastante intincada.

É possível, outrossim, que uma avaliação periódica de desempenho por competência venha a ser utilizada com a finalidade de retaliar servidores que estejam envolvidos em decisões difíceis, que desagradem os detentores do poder. Em tal hipótese, haverá, sem dúvidas, uma porta aberta para abusos. Assim, vê-se que a efetiva implementação do inciso III do parágrafo 1.º do artigo 41 da Constituição Federal é tarefa miríade e complexa. Por um lado, a estabilidade advinda da Constituição Federal não busca apenas salvaguardar o servidor, mas, antes de tudo, formar o sustentáculo jurídico necessário para que o funcionamento da administração pública ocorra distante de pressões. Por outro lado, tal dispositivo constitucional é relevante, já que possibilita o debate a respeito da produtividade dos servidores estáveis. A discussão, indubitavelmente, segue em aberto.

O projeto de Lei Complementar proposto em abril de 2017 pela senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), propunha critérios de avaliação excessivamente subjetivos. O projeto original previa ainda a possibilidade de acordo entre avaliador e avaliado quanto ao planejamento das atividades a serem realizadas, que seria “flexível, permitindo repactuações ao longo do período avaliativo”. Contudo, ainda que o substitutivo proposto pelo senador Lasier Martins (PSD-RS), aprovado em outubro de 2017 pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, tenha corrigido alguns de seus problemas mais graves, o texto aprovado preserva a principal deficiência do projeto original, a falta de objetividade nos critérios de avaliação. O citado projeto de Lei Complementar, em seu Art. 1º disciplina a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável, nos termos do art. 41, § 1º, Inciso III, da Constituição Federal, submetendo-se ao

regime desta Lei Complementar todos os órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios o que pode introduzir no serviço público, a possibilidade de interferência e perseguições políticas.

No Brasil o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, deu início à mudança na forma de gerir a máquina pública, dentre as ações estabelecidas: a (re)organização do Estado; a qualificação dos serviços prestados à sociedade; a reestruturação das carreiras; a capacitação permanente dos servidores; a participação dos servidores no estabelecimento de metas individuais em consonância com as metas institucionais; a valorização do servidor e a premiação dos melhores desempenhos (SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012).

A avaliação de desempenho por competência pode ser definida como um instrumento de análise comparativa entre as competências das pessoas, diante de uma situação planejada e a ocorrida.

A avaliação de desempenho é um sistema de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar valor, a excelência, as qualidades ou status de alguma pessoa [...] A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, nas pessoas. A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 1998, p. 95).

Para Lucena (1992, p. 36), no caso do serviço público (organização do estado nos níveis federal, estadual e municipal) foi absorvido o modelo militar, pelas semelhanças nos pressupostos, isto é, uma missão permanente (prestar serviços à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir sua missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua continuidade, independente de alternâncias dos governantes) e estabilidade que independem da vontade dos governantes.

Para Marras (2000, p. 174), a avaliação de desempenho por competência foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o alcance de seus resultados.

A avaliação de desempenho é uma prática que vem sendo utilizada desde o surgimento das instituições privadas ou públicas, entretanto, no setor público a sua aplicação é mais recente e associada ao sistema de mérito. Importante salientar que a avaliação vem sendo modificada ao longo do tempo em busca de abordagens que se ajustem mais à realidade de cada momento. Nos últimos anos, no entanto, o ambiente institucional sofreu mudanças tão drásticas que a necessidade de alterações mais profundas se fizeram necessárias e a avaliação de desempenho por competência tornou-se uma ferramenta indispensável nas instituições.

Em Marras (2000, p. 173), vemos o conceito de desempenho humano como o ato de cumprir determinada missão ou meta previamente traçada, diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explica o desejo endógeno de realizar, e o saber fazer, como condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Ainda em Marras (2000, p. 174), “a avaliação de desempenho por competência carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambiguidade realmente discutível”. O mesmo autor pondera que o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, sobretudo quando diz respeito a outro ser humano.

Podemos perceber que, hoje, a avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da administração de pessoal em organizações modernas.

A avaliação de desempenho deve ser vista como instrumento de planejamento institucional e, como tal, deve estar associada ao estabelecimento de objetivos e metas setoriais, em consonância com o planejamento global da instituição.

A avaliação do desempenho por competência pode ser entendida como uma apreciação sistemática do desempenho de cada servidor, em função das atribuições que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização.

Além disso, a Avaliação é também um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida. Sua importância refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar através de inúmeras ferramentas o desempenho dos

recursos humanos da organização. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

Na opinião de Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 214), o sucesso ou fracasso de um programa de Avaliação de Desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com a meta da instituição e das atitudes dos responsáveis por implementá-lo.

De acordo com Hipólito e Reis (2002, p. 73), a Avaliação de Desempenho se propõe a ser “mais que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”. Mesmo os enfoques mais tradicionais, constituem-se em um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Especificamente, sobre a inserção do Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público, há algum tempo priorizava-se uma organização centralizada, com ênfase em procedimentos e em insumos, entretanto, transformações sociais e a conjuntura econômica levaram o setor público a passar por reformas que priorizaram não mais uma lógica procedimental, mas uma lógica de resultados (SUZUKI; GABBI, 2006).

Considerar a Avaliação de Desempenho a partir de uma perspectiva mais de aprendizado do que de punição não significa tolerar o mau desempenho, mas significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Isso acontece por duas razões principais: a pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e pelo fato de a administração pública não possuir um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade (SUZUKI; GABBI, 2006).

O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa direção em sua maioria, não podem ser os mesmos do setor privado.

Desse modo, a preocupação com a Avaliação do Desempenho no setor público é instituída na Constituição Federal de 1988 com a Reforma Administrativa de 1995, mediante a introdução da figura do contrato de gestão. Ao contrário da reforma anterior, esta é orientada pela visão de um Estado menos intervencionista e mais gerencial, em que a preocupação com a melhoria do

desempenho se refletiu também na inclusão do princípio de eficiência na administração pública, na criação de novas figuras institucionais como agências executivas, agências reguladoras e organizações sociais (SUZUKI; GABBI, 2006).

Avaliar atividades sem direcionar as metas sob o objetivo institucional pode significar um trabalho desgastante e constrangedor e de pouca importância para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

3.2.3 Matriz por Quadrantes

A Matriz por Quadrantes foi criada pela McKinsey durante um projeto desenvolvido na GE. Ela permitia uma análise para suportar as decisões estratégicas da empresa com relação aos portfólios das suas unidades de negócio, com grande diversificação de produtos. O conceito do plano cartesiano foi utilizado para relacionar duas variáveis de análise: no eixo “x” a força competitiva e no eixo Y a atratividade de mercado.

O conceito do plano cartesiano também foi utilizado por Bruce Henderson quando criou a Matriz BCG para o Boston Consulting Group. Nesse caso o objetivo era auxiliar o processo de tomada de decisão de marketing e vendas. As variáveis analisadas eram crescimento do mercado no eixo Y e participação relativa da empresa nesse mercado no eixo X. Com base na classificação dos produtos nos quadrantes da matriz a empresa teria base para decidir

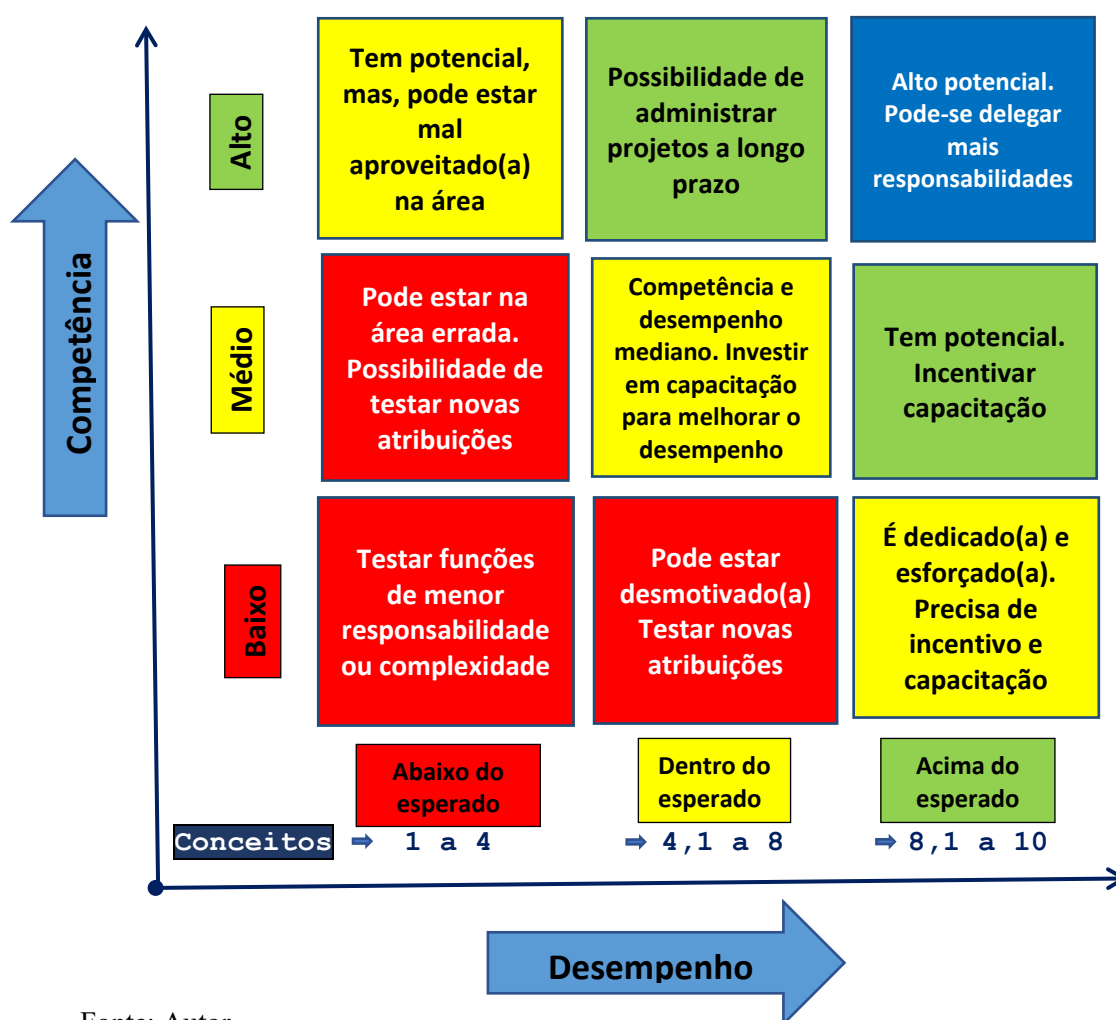
Em algum momento, o conceito da Matriz por quadrantes foi adotado para embasar tomada de decisões de Gestão de Pessoas. A classificação dos colaboradores em um dos quadrantes da matriz passou a fundamentar decisões de promoção, aumentos salariais, treinamentos, desligamentos e outras decisões ligadas à área de gerenciamento de pessoas. Em um dos eixos são registrados os resultados das avaliações das competências e no outro os resultados dos desempenhos dos avaliados.

A Matriz por quadrantes permite que a gestão de pessoas enxergue as capacidades de cada colaborador e o posicione na melhor função possível, considerando o perfil e as competências. Em suma, utiliza-se **duas avaliações**: avaliação por **competências** e avaliação por **potencial**. Com o resultado dessas duas avaliações cria-se a **matriz por quadrantes** que vai gerar uma orientação de resultado do colaborador avaliado.

A matriz por quadrantes é formada por dois eixos:

- **Eixo X** (horizontal) são as notas da avaliação de **desempenho**. O funcionário será avaliado com notas de 1 a 10 que serão transformadas em conceitos (baixo, bom e alto), de acordo com os descritores de desempenho.
 - **Eixo Y** (vertical) ficam as notas da avaliação por **potencial**. O funcionário será avaliado de 1 a 3 de acordo com o seu potencial de evolução nos indicadores de potencial.
- Abaixo pode-se verificar uma imagem da matriz por quadrantes:

Figura 1: Matriz por Quadrantes



Fonte: Autor

4. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO PDRAE

A avaliação de desempenho é um instrumento que se difundiu nas organizações públicas e privadas, principalmente no mundo ocidental. Implementada pela primeira vez na administração pública brasileira por Getúlio Vargas, na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2008), a avaliação de desempenho tornou-se mais recorrente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Em 1995, Luiz Carlos Bresser-Pereira, ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso - FHC (1995-1998), apresentou o PDRAE que, entre outros objetivos, propunha que os servidores deveriam apresentar um perfil mais gerencial, enquanto os cidadãos precisariam ser tratados como clientes, obedecendo à mesma lógica das organizações privadas. Para tanto, os servidores seriam avaliados por meio de indicadores de desempenho, com a expectativa de melhorar a eficiência nos serviços prestados pela administração pública (BRASIL, 1995).

Quando o presidente Luiz Inácio Lula da Silva assumiu o poder, em 2003, algumas políticas do modelo gerencial foram seguidas (PAULA, 2005a). No que se refere às IFES, a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, trouxe a estruturação do PCCTAE que vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional.

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

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

Gomes, Silva e Sória (2012) acreditam que as políticas públicas do ex-presidente Lula foram ambíguas, sendo percebidos traços progressistas, voltados aos movimentos sociais, e também aspectos fundamentados na década de 1990, condicionando a totalidade da gestão conforme os limites fiscais.

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

Com base nessa trajetória histórica, na administração pública brasileira, seguindo a tendência internacional, também houve um movimento de modernização e profissionalização do serviço público, tornando a gestão de pessoas uma ferramenta estratégica, principalmente nos períodos reformistas. A iniciativa de adotar o modelo por competência, no entanto, ocorreu nos primeiros anos do governo Luiz Inácio Lula da Silva, conforme explicitado acima, com a edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, cuja premissa teórica básica é a gestão por competência ligada ao treinamento.

4.1. A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP

O Modelo de Gestão por Competências, adotado pela PNDP para o alcance dos resultados pretendidos, prevê a adoção, pelos órgãos públicos, de um Modelo de Gestão por Competências que compreende a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Dessa forma, a primeira justificativa para a introdução do modelo de capacitação com foco em competências pelos órgãos da administração federal foi o alinhamento com a política de desenvolvimento adotada pelo governo federal. Adicionalmente, a análise do cenário institucional apontava também para a necessidade de reformulação na política de capacitação. O atendimento dos requisitos introduzidos na PNDP com a implantação do modelo de Gestão por Competências visava, basicamente, os seguintes resultados:

- Alinhamento das competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos.
- Maior qualidade e nível de gerenciamento das ações de capacitação.

- Capacitação respaldada no diálogo entre dirigentes e servidores e no aprimoramento pessoal.

A PNDP trabalha com um conceito de capacitação amplo, abrangendo tanto os eventos mais tradicionais como os cursos presenciais, à distância, seminários, congressos e outras modalidades de aprendizagem, tais como: treinamento em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, dentre outros.

De acordo com a PNDP a capacitação é entendida como “um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

O modelo de gestão por competência definido na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP se insere no contexto da gestão estratégica, uma vez que se apresenta como uma ferramenta capaz de promover a integração dos diversos subprocessos de gestão de pessoas, desde o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção a alocação e mobilização, capacitação e desenvolvimento do profissional, gestão do desempenho, entre outros. Isso vem sendo observado, com mais ou menos intensidade, nas instituições públicas e privadas que já implementaram a gestão por competência.

Como dito acima, o modelo de gestão por competência foi adotado formalmente no Brasil pelo decreto nº 5.707/2006. Em 2010, o Serviço Público Federal ainda não tinha uma metodologia clara para implantação de um modelo de gestão por competência nas instituições federais. No final de 2010, ainda no segundo mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o então ministro do planejamento, Paulo Bernardo, lançou um edital de fomento para ações inovadoras na Administração pública. A partir daí algumas instituições, como a Universidade Federal do Pará - UFPA, apresentaram projetos que conseguiram ser contemplados com apoio político e financeiro para seu desenvolvimento.

A UFPA foi pioneira nesse processo com um projeto que foi utilizado, através de parceria e de forma empírica, na Controladoria Geral da União – CGU, no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT e em algumas outras Instituições de ensino superior, O DNIT, com a finalidade de reduzir os custos com capacitação de pessoal, inicia seu processo de gestão por competência já em 2011, com o objetivo de alinhar os cursos de capacitação de forma estratégica e específica, de acordo com as necessidades de cada setor e as habilidades e aptidões dos seus servidores, com o mapeamento de competência, identificando as competências organizacionais e

individuais. Tal projeto, com a parceria da UFPA, foi implementado não só na sede do órgão, mas também em todas as unidades distribuídas pelo país.

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT, já possuía, desde 2014, uma certa maturidade gerencial, tanto no que diz respeito ao Planejamento estratégico, quanto a importância do processo de capacitação e desenvolvimento profissional de seus servidores, neste sentido, a gestão por competência desde aquela época já se mostrava como fundamental no planejamento estratégico da instituição.

Na Receita Federal do Brasil - RFB, a implantação do modelo de Gestão por Competências teve início no começo do ano de 2011, a partir do projeto de Capacitação com Foco em Competências, em consonância com a definição da PNDP. A implantação desse modelo no órgão teve como motivações principais as necessidades do contexto institucional apontadas em pesquisa de clima organizacional realizada em 2009. Parte dos resultados esperados puderam ser observados na nova pesquisa de clima organizacional realizada em 2013, pela qual se verificou uma melhoria nos índices de satisfação dos servidores com a política de capacitação e desenvolvimento adotada pela RFB após a implantação do Modelo de Gestão por Competências.

4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

A avaliação de desempenho é uma prática que vem sendo utilizada desde o surgimento das instituições privadas ou públicas, entretanto, no setor público a sua aplicação é mais recente e associada ao sistema de mérito. Importante salientar que a avaliação vem sendo modificada ao longo do tempo em busca de abordagens que se ajustem mais à realidade de cada momento. Nos últimos anos, no entanto, o ambiente institucional sofreu mudanças tão drásticas que a necessidade de alterações mais profundas se fizeram necessárias e a Avaliação de Desempenho tornou-se uma ferramenta indispensável nas instituições.

No Brasil, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, deu início à mudança na forma de gerir a máquina pública, dentre as ações estabelecidas: a (re)organização do Estado; a qualificação dos serviços prestados à sociedade; a reestruturação das carreiras; a capacitação permanente dos servidores; a participação dos servidores no estabelecimento de metas individuais em consonância com as metas institucionais; a valorização do servidor e a premiação dos melhores desempenhos (SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012).

A avaliação de desempenho laboral pode ser definida como um instrumento de análise comparativa entre os desempenhos das pessoas, diante de uma situação planejada e a ocorrida.

A avaliação de desempenho é um sistema de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar valor, a excelência, as qualidades ou status de alguma pessoa [...] A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, nas pessoas. A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (CHIAVENATO 1998, p. 95).

A avaliação de desempenho tem-se tornado fato corriqueiro em nossas vidas e nas organizações também. As pessoas estão, a todo o momento, avaliando umas às outras e as coisas que as cercam.

Para Lucena (1992, p. 36), no caso do serviço público (organização do estado nos níveis federal, estadual e municipal) foi absorvido o modelo militar, pelas semelhanças nos pressupostos, isto é, uma missão permanente (prestar serviços à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir sua missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua continuidade, independente de alternâncias dos governantes) e estabilidade que independem da vontade dos governantes.

Para Marras (2000, p. 174), a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o alcance de seus resultados.

Em Marras (2000, p. 173), vemos o conceito de desempenho humano como o ato de cumprir determinada missão ou meta previamente traçada, diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explica o desejo endógeno de realizar, e o saber fazer, como condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Ainda em Marras (2000, p. 174), “a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambiguidade realmente discutível”. O mesmo autor pondera que o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade

inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, sobretudo quando diz respeito a outro ser humano.

Podemos perceber que, hoje, a avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da administração de pessoal em organizações modernas. Deve ser vista como instrumento de planejamento institucional e, como tal, deve estar associada ao estabelecimento de objetivos e metas setoriais, em consonância com o planejamento global da instituição.

A avaliação do desempenho pode ser entendida como uma apreciação sistemática do desempenho de cada servidor, em função das atribuições que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização.

Nesse sentido, esse processo constitui um meio de localizar problemas de desempenho, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

Deve-se ainda, descaracterizar a finalidade da avaliação unicamente como forma de se obter progressão na carreira, de modo que a progressão por mérito (ou não) deve ser consequência e não finalidade da avaliação de desempenho.

Além disso, a Avaliação é também um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida. Sua importância refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar através de inúmeras ferramentas o desempenho dos recursos humanos da organização. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

Na opinião de Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 214), o sucesso ou fracasso de um programa de Avaliação de Desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com a meta da instituição e das atitudes dos responsáveis por implementá-lo.

De acordo com Hipólito e Reis (2002, p. 73), a Avaliação de Desempenho se propõe a ser “mais que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar

comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”. Mesmo os enfoques mais tradicionais, constituem-se em um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Especificamente, sobre a inserção do Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público, há algum tempo priorizava-se uma organização centralizada, com ênfase em procedimentos e em insumos, entretanto, transformações sociais e a conjuntura econômica levaram o setor público a passar por reformas que priorizaram não mais uma lógica procedimental, mas uma lógica de resultados (SUZUKI; GABBI, 2006).

Considerar a Avaliação de Desempenho a partir de uma perspectiva mais de aprendizado do que de punição não significa tolerar o mau desempenho, mas significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Isso acontece por duas razões principais: a pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e pelo fato de a administração pública não possuir um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade (SUZUKI; GABBI, 2006).

O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa direção em sua maioria, não podem ser os mesmos do setor privado.

Desse modo, a preocupação com a Avaliação do Desempenho no setor público é instituída na Constituição Federal de 1988 com a Reforma Administrativa de 1995, mediante a introdução da figura do contrato de gestão. Ao contrário da reforma anterior, esta é orientada pela visão de um Estado menos intervencionista e mais gerencial, em que a preocupação com a melhoria do desempenho se refletiu também na inclusão do princípio de eficiência na administração pública, na criação de novas figuras institucionais como agências executivas, agências reguladoras e organizações sociais (SUZUKI; GABBI, 2006).

Avaliar atividades sem direcionar as metas sob o objetivo institucional pode significar um trabalho desgastante e constrangedor e de pouca importância para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas

organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de formulários e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário.

4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NA UFPB

Conforme preceitua a Resolução nº 23/2014 do Conselho Universitário – CONSUNI, da UFPB, avaliar servidores dentro de um sistema de gestão de desempenho traz inúmeros benefícios quando bem realizada e pode levar a vários resultados para a Instituição e para o próprio servidor, como por exemplo:

- Contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.
- Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico no que se referente ao desenvolvimento dos servidores da UFPB.
- Atuar como um instrumento de planejamento e avaliação do desempenho setorial para os gestores das unidades administrativas da UFPB.
- Subsidiar a elaboração de programas de capacitação, bem como auxiliar no dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde e risco ocupacional.
- Identificar o desempenho individual do servidor técnico-administrativo para os fins previstos na Lei nº 11.091, de 2005 e demais legislação vigente.
- Identificar condições físicas e tecnológicas do ambiente organizacional de atuação do servidor que possam interferir em seu desempenho, na forma de mediadores.
- Oportunizar a participação do servidor no planejamento das atividades setoriais alinhadas aos objetivos e metas institucionais.
- Aprimorar a compreensão do servidor sobre a importância de seu trabalho para o alcance das metas e estratégias da instituição.

A Resolução nº 23/2014, regulamentou o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências – SGDCoM na UFPB, que é operacionalizado no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH. Conforme a citada Resolução, gestão de desempenho é um processo

continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

O SGDCom insere-se na abordagem de Gestão por Competências, sendo constituído por quatro processos interligados: planejamento, avaliação, validação e acompanhamento da atuação do servidor no ambiente organizacional a partir da avaliação dos referenciais de desempenho que expressam o nível de desenvolvimento de determinadas competências pelo servidor. Este processo forma o Ciclo P.A.V.A, que compreende:

- **Planejamento:** etapa que envolve a discussão e a elaboração pelas unidades administrativas, do planejamento de trabalho setorial e individual dos servidores, com a definição das atribuições, dos processos de trabalho, metas e competências individuais e do ambiente organizacional, tendo como referência as orientações do Plano de Desenvolvimento Institucional e as normas superiores da UFPB;
- **Avaliação:** etapa de registro, por meio de formulário eletrônico, da atuação profissional do servidor durante o período avaliativo. Compõem os registros a autoavaliação do servidor, a avaliação dos pares e a avaliação da chefia imediata;
- **Validação:** etapa que consiste na análise, pela equipe, dos pontos positivos e negativos dos resultados diagnosticados nos registros da avaliação de desempenho;
- **Acompanhamento:** etapa de *feedback* em que a equipe de trabalho acorda e define planos de ações de desenvolvimento formal e não-formal com o objetivo de potencializar a mobilização de competências individuais e coletivas necessárias a atuação profissional.

É importante destacar que algumas das atividades do Ciclo P.A.V.A. são realizadas dentro do sistema informatizado SIGRH, mas a maioria das atividades devem ser realizadas pelos gestores setoriais e suas equipes. A gestão, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento de competências do servidor e da equipe requerem a realização de uma série de atividades, desde reuniões, cursos, revisão de procedimentos, identificação e correção de problemas, entre outras.

O SGDCom utiliza a técnica de avaliação 360° que busca ampliar as fontes avaliadoras para dar maior confiabilidade aos dados. Assim, o participante é avaliado por todos os membros de uma equipe de trabalho por meio de uma escala de zero a dez (0 -10). O resultado final, apresentado sob a forma de índice, leva em conta pesos diferentes para os avaliadores e considera os valores atribuídos individualmente a cada descritor.

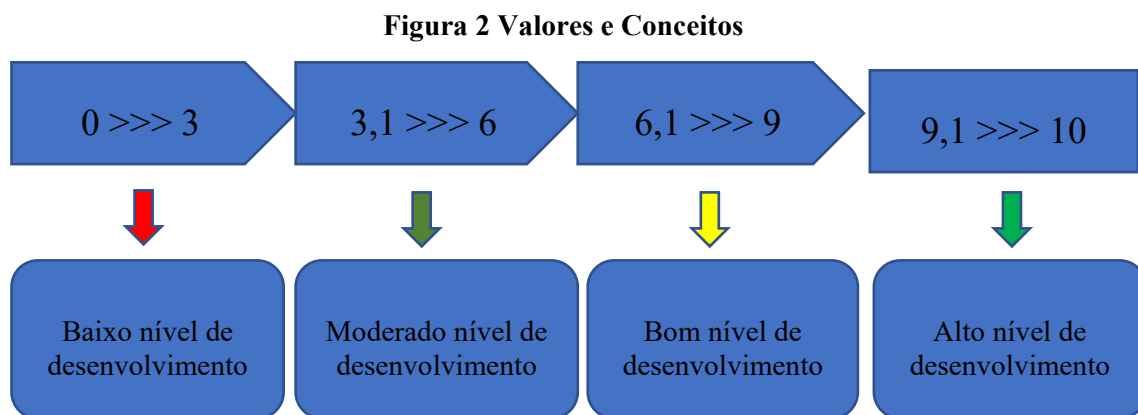
QUADRO 1: Índices de desenvolvimento

Índice	Nota	Conceito
Índice de Desenvolvimento de Competências (IDC)	8,7	Bom
Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias (IDCP)	7,3	Bom
Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (IDCG)	9,2	Ótimo

Fontes de Avaliação	Peso
Avaliação do Gestor/Chefe	50%
Avaliação dos pares (nota de conjunto)	30%
Autoavaliação	20%

fonte: Manual SGDCom

Os índices de desempenho são apresentados em dois formatos: valores e conceitos:



fonte: Manual SGDCom

O Índice de Desenvolvimento de Competências – IDC considera em seu cálculo apenas as Competências Ambientais (Institucionais) e Individuais, O Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias – IDCP é utilizado para os servidores em estágio probatório e o Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais – IDCG para os servidores em função de gestão.

4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A ESTABILIDADE DO SERVIDOR

É possível, que uma avaliação periódica de desempenho venha a ser utilizada com a finalidade de retaliar servidores que estejam envolvidos em decisões difíceis, que desagradem os detentores do poder. Em tal hipótese, haverá, sem dúvidas, uma porta aberta para abusos. Assim, vê-se que a efetiva implementação do inciso III do parágrafo 1.º do artigo 41 da Constituição Federal é tarefa difícil. Por um lado, a estabilidade advinda da Constituição Federal não busca apenas salvaguardar o servidor, mas, antes de tudo, formar o sustentáculo jurídico necessário para que o funcionamento da administração pública ocorra distante de pressões. Por outro lado, tal dispositivo constitucional é relevante, já que possibilita o debate a respeito da produtividade dos servidores estáveis. A discussão, indubitavelmente, segue em aberto.

O projeto de Lei Complementar nº 116, proposto em abril de 2017 pela senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), propunha critérios de avaliação excessivamente subjetivos. O projeto original previa ainda a possibilidade de acordo entre avaliador e avaliado quanto ao planejamento das atividades a serem realizadas, que seria “flexível, permitindo repactuações ao longo do período avaliativo”. Contudo, ainda que o substitutivo proposto pelo senador Lasier Martins (PSD-RS), aprovado em outubro de 2017 pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal, tenha corrigido alguns de seus problemas mais graves, o texto aprovado preserva a principal deficiência do projeto original, a falta de objetividade nos critérios de avaliação. O citado projeto de Lei Complementar, em seu Art. 1º disciplina a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável, nos termos do art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, submetendo-se ao regime desta Lei Complementar todos os órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios o que pode introduzir no serviço público, a possibilidade de interferência e perseguições políticas.

Edmur Ferreira de Faria (2011) manifestou-se nesse sentido: “A estabilidade do servidor público, modernamente criticada por alguns segmentos da sociedade, principalmente pelos governos nos três níveis da Administração Pública, é de fundamental importância para respaldar decisão de servidor de não cumprir ordem superior em desacordo com a Lei ou com a moralidade administrativa”. O servidor instável pode ser levado a praticar atos ilegais, embora em desacordo com a sua consciência, mas cumprindo ordem superior, por medo de perder o cargo. A instabilidade

do servidor pode fragilizar a própria Administração e resultar em prejuízo para a sociedade. A estabilidade do servidor público é garantia do cidadão e não privilégio daquele.

Percebe-se, pois, que há prejuízo expresso para os administrados, a existência da flexibilização da estabilidade e, esta, é formalizada a partir da avaliação periódica de desempenho. Havendo a previsão de ordem constitucional de um instituto que afasta nitidamente a estabilidade, não é só o servidor que será instável, mas a própria Administração, visto que os gestores poderão utilizar-se de interesses particulares para a prática de seus atos, havendo forte receio de sofrerem represálias na própria avaliação de desempenho, cujo termo é avaliado e analisado por aqueles.

4.5. A EFICIÊNCIA COMO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL

A Emenda Constitucional (EC) nº 19 (BRASIL, 1988), teve como um de seus fundamentos o de aditar a eficiência ao rol dos princípios constitucionais da administração pública e a implantação de um modelo gerencial no âmbito estatal. Passou-se a exigir dos servidores, na execução de suas atividades, maior eficiência e produtividade.

O princípio da eficiência é, portanto, o principal elemento de fundamentação da existência da avaliação periódica de desempenho. Caracteriza-se, pois, tal avaliação, como uma representação da concretização do princípio em questão. Mas, será mesmo que o servidor que porventura venha a ser reprovado em avaliação periódica é realmente ineficiente?

Observa-se que a ineficiência do serviço público prestado por seus servidores pode decorrer de medidas dos administradores que ao invés de aperfeiçoar, qualificar e retribuir condignamente os servidores de carreira, oriundos de concurso público, empenham esforços em aumentar e criar cargos comissionados, os quais não detêm responsabilidade de continuidade do serviço público.

Isso ocasiona instabilidade nos órgãos públicos e, por consequência, uma grande instabilidade na realização dos serviços públicos, visto que projetos, ações, planos de estratégia administrativa, que porventura estejam em curso, muitas vezes são abandonados, para que haja a nova “roupagem” de acordo com os novos representantes da Administração Pública.

Vale ressaltar também que a noção de eficiência que foi instituída pela Emenda Constitucional nº 19/98 não se limita à qualidade do serviço prestado pela administração direta e indireta, mas também dos serviços que possam ser operacionalizados por terceiros mediante concessão ou permissão.

A avaliação de desempenho tornou-se, então, um instrumento métrico para analisar o trabalho exercido pelo servidor, buscando, dessa forma, um maior controle das atividades executadas, sempre primando pelo cumprimento dos princípios que regem a administração pública, notadamente no que diz respeito à eficiência.

O servidor, por meio de sua autopersuasão, cria uma justificativa para evitar a consciência das contradições nas políticas da organização, de modo a desarmar a crítica dessas políticas e, assim, reforçar sua credibilidade. Mesmo na possibilidade de não estar completamente satisfeito com a avaliação, o servidor acredita que ela é necessária para seu desenvolvimento.

4.6. DISPOSITIVOS LEGAIS QUE EMBASAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Lei n. 8.112/1990 encontra-se entre os Dispositivos Legais vigentes sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos, alcançando também os TAE's. Embora essa Lei não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que devem ser considerados, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A Lei n. 8.112/1990 vai de encontro à Constituição Federal (CF), que estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade. A CF também estabelece que o servidor estável poderá perder o cargo devido ao procedimento de avaliação periódica de desempenho. Esse inciso foi incluído pela EC n. 19, em 1998, no período em que a reforma gerencial estava sendo implementada pelo governo FHC.

Em termos específicos à carreira dos TAE's, a Lei n. 11.091/2005, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, reza que as progressões podem ocorrer por mérito e por capacitação profissional. A primeira é realizada mediante resultado positivo na avaliação de desempenho, enquanto a outra depende da obtenção de certificado em programa de capacitação.

A Lei n. 11.784/2008, estabeleceu que as metas de desempenho individual devem ser definidas por critérios objetivos, compondo, assim, o plano de trabalho do setor e ser de comum acordo entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho. Nota-se nessa Lei uma busca pelo controle do trabalhador, que deve ocorrer por meio das metas individuais, da equipe e da organização.

A avaliação de desempenho dos TAE's nas IFES ocorre, portanto, em duas situações: no período de estágio probatório, embasado na Lei n. 8.112/1990 e na CF, e durante a vida profissional, como estabelecido nas Leis n. 11.091/2005 e 11.784/2008 e nos Decretos n.

5.707/2006 (revogado pelo Decreto nº 9.991/2019) e 5.825/2006, sendo este último tipo de avaliação denominado avaliação por competência.

A avaliação de desempenho laboral diz respeito à norma constitucional que afeta o instituto da estabilidade do servidor público, haja vista que o mesmo, na hipótese em que já adquiriu a estabilidade, depois de ter cumprido o estágio probatório, ainda terá que passar anualmente por avaliação, para ratificar a sua continuidade no serviço público.

O serviço público brasileiro e, conseqüentemente, o servidor público, gozam de prerrogativas que, em seu conjunto, buscam fortalecer a administração pública contra as inevitáveis pressões internas e externas, que podem influenciar nas decisões e na busca pelo bem coletivo.

A estabilidade do servidor público foi inserida no ordenamento jurídico brasileiro na década de 1930, mas até hoje subsistem os elementos fáticos que motivaram sua criação.

A Emenda Constitucional – EC n.º 19 de 04 de junho de 1988, inseriu interessante dispositivo no Texto Constitucional – o inciso III do parágrafo 1.º do artigo 41 – possibilitando que o servidor público estável perca a estabilidade em razão de avaliação periódica de desempenho, por meio do qual se verifique o grau de produtividade desse agente. Naturalmente, um dispositivo dessa natureza merece toda atenção, já que sua deturpação pode fragilizar sobremaneira o interesse público inerente à estabilidade.

Ocorre que, até o presente momento, a possibilidade trazida pelo dispositivo legal acima citado, não foi regulamentada por lei complementar, o que faz com que o mesmo seja inaplicável.

Entretanto, a efetiva implementação dessa norma constitucional esbarra em fatores importantes. Primeiramente, quais seriam os parâmetros utilizados para aferir a produtividade de um agente público? Em determinadas categorias, aliás, haveria grande dificuldade, pois quais os critérios para mensurar a produtividade de um médico, por exemplo? A quantidade de atendimentos? Considerando-se como verdadeira tal assertiva, surge outra pergunta: quantidade é o critério seguro para a aferição de eficiência? Logo, não será tarefa fácil regulamentar o citado dispositivo constitucional, porque a temática é tormentosa, miríade e complexa.

Vale destacar que, atualmente, o decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que estabelece a PNDP, enfatiza a adoção do modelo de gestão por competência para o desenvolvimento de servidores públicos. Todavia, é importante ressaltar que o modelo de gestão por competências pode ser empregado em um conjunto variado de processos de gestão de pessoas como o ingresso de servidores (concursos), avaliação de desempenho, banco de talentos, capacitação, etc.

O Decreto nº. 9991, de 28 de agosto de 2019, estabelece que as ações de capacitação ofertadas aos servidores devem estar alinhadas com os objetivos da instituição, dessa forma, está-se promovendo uma gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, compreendendo estratégia como planos da instituição para alcançar objetivos e resultados almejados.

4.7. GESTÃO ESTRATÉGICA

Bergue (2011, p. 445) define estratégia como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo) em um cenário futuro identificado.

De acordo com o autor, planejar as ações na administração pública envolve não somente o interesse público ou as expectativas que o cidadão possui frente ao serviço ofertado; envolve também os princípios da legalidade e da continuidade da prestação do serviço.

Brandão *et al.* (2008) apontam que os principais instrumentos de gestão estratégica de pessoas são: O planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, o desenvolvimento contínuo de servidores e a avaliação de desempenho por competências. Dessa forma, é possível notar que a Gestão Estratégica de Pessoas envolve outros sistemas e não somente a capacitação.

Um dos maiores desafios na Gestão de Pessoas é justamente definir qual a forma mais adequada de avaliação do desempenho laboral. Através da gestão de desempenho, é possível direcionar políticas no sentido de melhorar o desempenho institucional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal.

A avaliação de desempenho tem como objetivo o desenvolvimento de recursos humanos, devendo, para isso, efetuar-se em um clima de confiança, respeito e sinceridade, de modo a traduzir com fidelidade a realidade existente. Nesse processo o servidor é o elemento fundamental devendo, portanto, estar completamente inserido no processo avaliativo, tendo, avaliador e avaliado, o mesmo grau de responsabilidade e, sobretudo, a consciência de que as pessoas possuem defeitos e virtudes.

4.8. ESCOLAS DE GOVERNO E O APERFEIÇOAMENTO DO SERVIDOR

Além das alterações e inclusões de normas, supracitadas, a Reforma Administrativa também alterou o § 2º do art. 39 da Constituição, que assim versa: “A União, os Estados e o Distrito

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

Esta previsão também se coaduna com a inclusão do princípio da eficiência no texto constitucional, haja vista prevê um direcionamento de grande valia para a Administração, que é o aperfeiçoamento, através de cursos específicos, dos servidores públicos. Isso pode ser entendido como uma preocupação significativa com a manutenção de um serviço público de qualidade, célere e atualizado, visto que sem os recursos humanos, a máquina estatal não pode funcionar.

Essas escolas podem ser entendidas como institutos responsáveis pelo reaparelhamento e modernização do serviço público. É uma relação totalmente contrária à flexibilização da estabilidade: se por um lado o legislador, determinou através da reforma, que o servidor poderia perder o cargo por insuficiência de desempenho, por outro instituiu a manutenção pelos entes supracitados de escola de governo, visando o pleno reaparelhamento e aperfeiçoamento dos recursos humanos da administração pública

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS APLICADOS À PESQUISA

Serão apresentados nesta etapa, os procedimentos metodológicos que foram adotados para aplicação desta pesquisa, considerando-se as características pertinentes ao tipo de pesquisa e aos objetivos a que se propõe este estudo. São expostos os elementos organizados dentro da lógica do campo de ação como a pesquisa foi desenvolvida.

Para Vergara (2004), a metodologia a ser aplicada depende intrinsecamente do objeto a ser estudado, sua natureza e os objetivos traçados. Em se tratando de assuntos relacionados à área de Educação, torna-se necessário não somente descrever os fatos, mas, compreender os fenômenos que os regem, e, para isso, é de suma importância recolher dados que mostrem de forma compreensível o evento a ser estudado.

O método pode ser definido como um caminho ou conjunto de regras e procedimentos comuns às várias ciências, que permitem obter explicações, descrições e a compreensão de um evento (ARAÚJO, 1993, p. 15). Mediante a escolha metodológica adotada, essa investigação é classificada segundo preceitos de pesquisa: aplicada, quantitativa/amostral, descritiva e bibliográfica/documental.

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a abordagem e o tipo de pesquisa, com a intensão de construir um estudo fundamentado nos rigores do método científico, apresentando o percurso metodológico utilizado para alcançar o objetivo do trabalho.

5.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA UFPB

Para melhor compreensão dos resultados que serão analisados, faremos uma breve descrição do Processo de Avaliação de Desempenho por Competência na UFPB, em complemento ao que foi apresentado na introdução.

O Programa de Gestão de Desempenho por Competência na UFPB funciona em meio eletrônico e fica disponível em rede para todas as unidades administrativas da Instituição durante o período estipulado para avaliação. O desempenho individual dos servidores é avaliado mediante a valoração de indicadores, observadas as seguintes dimensões:

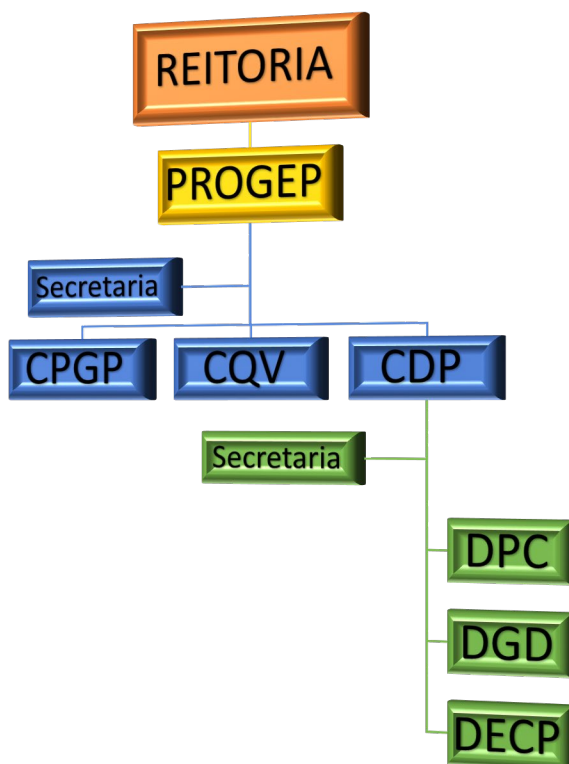
- Dimensão Institucional – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição;
- Dimensão Funcional – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho do servidor;
- Dimensão Individual – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do servidor;
- Dimensão Gerencial – Características que aparecem nas competências do chefe em suas relações de trabalho.
- Aos indicadores de desempenho são atribuídos os seguintes conceitos:
- Baixo Nível de Desenvolvimento – O desempenho é caracterizado por níveis muito abaixo dos padrões esperados. Os resultados são inaceitáveis, de baixa qualidade, com traços marcantes de omissão e baixo grau de comprometimento na execução das tarefas (nota: de 0 > 3);
- Moderado Nível de Desenvolvimento – O desempenho do servidor é incompleto e os resultados do trabalho não atingem os padrões esperados. Entretanto, há oscilações da produtividade para níveis satisfatórios. O indivíduo acrescenta pouquíssima melhoria às suas contribuições (nota: de 3,1 > 6);
- Bom Nível de Desenvolvimento – O desempenho é mantido dentro dos padrões esperados. A produtividade é de boa qualidade e indica eficiência. Mostra adaptação, cumprimento de obrigações e competência no desempenho das atividades. Cumpre as metas sem louvores ou questionamentos (nota: de 6,1 > 9);

- Alto Nível de Desenvolvimento – O desempenho é mantido em padrões elevados, acima do esperado, com resultados positivamente estáveis, em que o indivíduo revela alto nível de qualidade e contribuição efetiva. É criativo, procura sempre soluções para os problemas. É responsável e capaz de assumir desafios profissionais (nota: de 9,1 > 10).

A progressão por mérito profissional aos servidores consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, dentro do mesmo nível de classificação e de capacitação, e ocorre a cada 18 meses de efetivo exercício, tendo direito a esse benefício, o servidor que alcançar resultado acima de 3 (moderado nível de desenvolvimento) na avaliação de desempenho.

São atribuições da Área de Gestão de Pessoas neste programa, orientar, treinar e esclarecer os participantes do processo, manter os cadastros atualizados de servidores no sistema e avaliação, averiguar os recursos administrativos interpostos, bem como realizar estudos técnicos para a melhoria contínua do processo.

Figura 3 Organograma simplificado da PROGEP com destaque na CDP



PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas		
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas	DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
CQV	Coordenação de Qualidade de Vida	DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas	DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional

Fonte: PROGEP

5.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO

Quanto à Natureza - Esse trabalho se classifica como de natureza aplicada, pois, de acordo com Roesch (1999, p. 65), para este tipo de pesquisa, os pesquisadores trabalham com problemas humanos. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais, para isso utilizando-se referenciais teóricos. A autora destaca ainda que a avaliação de resultados se propõe a julgar a efetividade de um programa, política ou plano, desejando saber se a ideia em si é ou não efetiva e em quais condições.

Quanto à Abordagem - Conforme Roesch (1999, p. 130), se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito) em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar, preferencialmente, o enfoque da pesquisa quantitativa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Neste estudo pretendeu-se quantificar sob a amostra dos servidores pesquisados, como está sendo a percepção diante dos aspectos da metodologia de avaliação utilizada, a fim de se verificar o nível de conhecimento acerca do processo e os potenciais impactos e resultados no desempenho profissional dos servidores.

Quanto aos Objetivos - Para Goldenberg (1997, p. 47), “existem vários tipos de pesquisa, podendo ser contempladas mais de um critério na busca de seu objetivo”.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois, segundo Roesch (1999), a pesquisa de caráter descritiva objetiva reunir determinadas características que descrevem as percepções, expectativas, anseios, enfim, o dia-a-dia de determinada população.

A autora destaca ainda que os levantamentos de atitudes dentro das organizações são exemplos de pesquisa descritiva, pois procura identificar os “desejos

e motivações dos trabalhadores”. Hoje, com o movimento da gestão de qualidade nas organizações, mais e mais se observa a utilização de levantamentos de percepção com funcionários, clientes e fornecedores para alimentar o processo de decisão estratégica a respeito dos produtos ou serviços.

Pretende-se ao fim deste trabalho, a partir do diagnóstico dos resultados observados, apresentar uma descrição de como está sendo a compreensão dos sujeitos da pesquisa acerca processo de Avaliação de Desempenho no campus I da UFPB. Roesch (apud YIN, 1981)), afirma que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa. O estudo de caso vem a ser uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O autor afirma ainda que o estudo de caso é uma estratégia que pode ser utilizada de modo descritivo, buscando associações entre variáveis normalmente evidenciadas de caráter quantitativo.

Quanto aos Procedimentos - Essa investigação foi classificada como bibliográfica e documental quanto às fontes, sendo aplicada como uma investigação do tipo pesquisa-ação participante quanto ao modo de captação e as técnicas e instrumentos utilizados para obtenção dos dados. Segundo Barbier (1985, p. 39), esse modelo de pesquisa envolve no processo os membros da comunidade ora investigada. Houve de forma complementar, um levantamento detalhado de fontes bibliográficas, contando com a coleta de dados conceituais em várias referências como: livros, artigos e encontros acadêmicos, que abordaram a temática da Avaliação de Desempenho por Competência e que foram utilizados para confrontar os resultados obtidos.

Os documentos constituem uma fonte que não sofrem modificações nem alterações ao longo do tempo, por isso são considerados fontes naturais de informação à medida que são originados em um determinado contexto histórico e cultural. A análise documental constitui-se em uma valiosa técnica que complementa informações pesquisadas em outras fontes (GODOY, 1995).

5.3. AMOSTRAGEM

Para Roesch (1999, p. 60), “população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.” Dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda a capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela dessa população para investigar, em vez de utilizar o total, desse modo usa-se o processo de amostragem.

A autora ainda afirma que o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Essa amostra deve ser extraída de maneira que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluído na amostra. É o que se chama de amostra probabilística.

Para Vergara (2004), população amostral é o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc.) que possuem características que serão objetos de estudo e de representatividade.

Em função da Portaria 090/GR/Reitoria/UFPB que suspendeu as atividades presenciais na maioria dos setores do campus I da UFPB, em decorrência da emergência de saúde pública causada pela pandemia da COVID-19, a coleta de dados foi realizada por meio do Google Forms que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisa lançado pela empresa Google¹. Para tanto, foram enviados questionários através das redes sociais, grupos de WhatsApp e e-mails institucionais.

Muitas foram as dificuldades encontradas nessa fase. Inicialmente, o retorno era mínimo, porém, continuei enviando o link para resposta ao questionário, reforçando sempre a importância da pesquisa em questão, no contexto do nosso espaço de trabalho. Ao final, o número de formulários válidos obtidos, foi suficiente para o estudo proposto, utilizando a tabela de Arkin, H., & Colton, R. R. (*Tables for statisticians*) e considerando uma margem de erro de cerca de 5% (cinco por cento) calculada através do site da Opinion Box²

Tabela 1: Tables for statisticians

População	Margem de erro desejada			
	1%	3%	5%	10%
< 1.000			222	83
1.000			286	91
3.000		1.364	353	97
4.000		1.538	364	98
5.000		1.667	370	98
7.000		1.842	378	99
10.000	5.000	2.000	383	99
20.000	6.667	2.222	392	100
50.000	8.333	2.381	397	100
100.000	9.091	2.439	398	100
>100.000	10.000	2.500	400	100

Fonte: Arkin, H., & Colton, R. R. (1971). *Tables for statisticians*. Barnes and Noble.

¹ Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCPZm6IXkRZr-hvD02XNZyKoV5o-AY71IMXYsZIxNUaIO-Ehw/formResponse>.

² Disponível em: <https://www.opinionbox.com/calculadora-margem-de-erro/>

5.4. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa utilizamos como instrumento de captação de dados o Questionário Estruturado, que foi formulado com vistas a identificar a percepção dos servidores quanto a pontos-chaves de aspectos da Avaliação de Desempenho. De acordo com Gunther (2003), o questionário é o instrumento principal para o levantamento de dados por amostragem, servindo para coletar informações acerca das ideias, sentimentos, planos e crenças dos respondentes.

Conforme a revisão teórica que fundamentou a escolha do método, percebeu-se em Marconi e Lakatos (2006), a assertiva de que o questionário seja um rico instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito com ou sem a presença do entrevistador. Esses autores afirmam que o vocábulo tem que ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade.

O questionário utilizado foi composto por questões fechadas e alguns espaços para complementos abertos, algumas questões foram dispostas sob a forma de frases afirmativas em uma escala do tipo Likert, que é recomendada quando se busca avaliar a intensidade da percepção dos entrevistados, sendo solicitado aos mesmos, que atribuíssem suas percepções por ordem de importância/concordância às alternativas dispostas.

A primeira parte do questionário visou à identificação do perfil dos sujeitos da pesquisa, levantando dados de gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço anterior ao ingresso na instituição, tempo de serviço apenas na UFPB, classe à qual pertence de acordo com a situação de enquadramento dos servidores no PCCTAE e capacitação.

A segunda parte do questionário evidenciou questões que visavam perceber a posição dos sujeitos em relação a aspectos do processo da avaliação como: periodicidade, nível de participação nos planos de trabalho setoriais, conhecimento sobre a legislação regulamentadora do processo, necessidade de modificações, o aspecto da sensibilização, envolvimento dos atores, clareza dos instrumentos e finalidades da avaliação.

A terceira e última parte se propôs a identificar o nível de importância que os servidores atribuem aos fatores, participantes e dimensões observadas nos instrumentos de Avaliação de Desempenho da Instituição, como: melhora do desempenho do servidor como resultado da avaliação, benefícios à Instituição, grau de satisfação com o processo, importância atribuída ao desenvolvimento profissional do entrevistado e valorização por parte dos gestores das opiniões e sugestões dos colaboradores, dentro de suas áreas de atuação.

Para efeito de pré-validação do instrumento de pesquisa foi aplicado um teste de confiabilidade e consistência interna das questões formuladas, com o objetivo de avaliar o grau de compreensão dos termos utilizados e identificar e corrigir possíveis falhas. Na ocasião, esse pré-teste contou com a participação de alguns servidores que sugeriram pequenos ajustes em duas questões formuladas que não estavam sendo perfeitamente compreendidas. Feitas as alterações, o questionário do pré-teste foi confirmado como adequado aos objetivos da investigação.

5.5. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados referentes às questões do instrumento de pesquisa, estes foram tabulados e analisados utilizando-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) da IBM® que é uma potente plataforma de software estatístico com um conjunto de recursos que permitem que se extraiam insights acionáveis a partir de seus dados.

Para o tratamento de dados, utilizou-se a estatística descritiva, a qual, de acordo com Gil (2008, p. 161) permite: “(a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis”. Para melhor demonstrar os resultados foram utilizadas ferramentas descritivas como: tabelas, as quais têm por finalidade resumir em um quadro um conjunto de observações, conseguindo expor de modo sintético os resultados dos dados analisados relacionados a fatores como, tempo, local, fenômeno e especificação; e gráficos, os quais têm como objetivo principal produzir no leitor uma impressão mais rápida e viva dos dados de uma tabela (BUSSAB; MORETTIN, 2005).

Para as questões abertas, que serviram de complemento às questões fechadas, incluídas no instrumento de coleta de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, visando identificar os elementos mais significativos do que foi expresso de forma escrita e compreender os sentidos implícitos que evidenciaram a opinião dos respondentes em relação aos aspectos da Avaliação de Desempenho por Competência.

Feitas as análises de conteúdo, as aplicações do contexto do estudo colhidas a partir das questões abertas complementares, foram inseridas na apresentação dos resultados, as respostas dos entrevistados consideradas relevantes e ilustrativas, sobretudo, para ratificar e/ou respaldar o posicionamento de autores utilizados no referencial teórico.

De acordo com Roesch (1999), “essas análises permitem extrair sentido nos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos e mensurar resultados”.

Acredita-se que essa adoção metodológica poderá permitir que os resultados apresentados no transcurso da análise dos questionários, aplicados junto aos servidores público alvo dessa pesquisa, possam servir de orientação para as adequações de melhoria nos instrumentos de Avaliação de Desempenho por competência utilizados na Instituição. Como dados secundários, os meios utilizados para subsidiar a elaboração dos resultados dessa pesquisa, foram os recursos bibliográficos em forma de arquivos, banco de dados, relatórios, boletins, legislação, normativas, dentre outros, que possibilitaram um maior embasamento teórico e uma melhor compreensão da temática ora estudada.

6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados com gráficos e tabelas que incluímos no corpo do trabalho, para uma melhor compreensão (os gráficos demonstram percentuais).

Em atendimento aos objetivos dessa investigação foi realizada uma pesquisa quantitativa dispondo de aplicação de questionário com questões fechadas e de apoio com espaços abertos, além de análise documental, a fim de diagnosticar a percepção dos servidores acerca do processo de Avaliação de Desempenho por Competência atualmente utilizado no Campus I da UFPB.

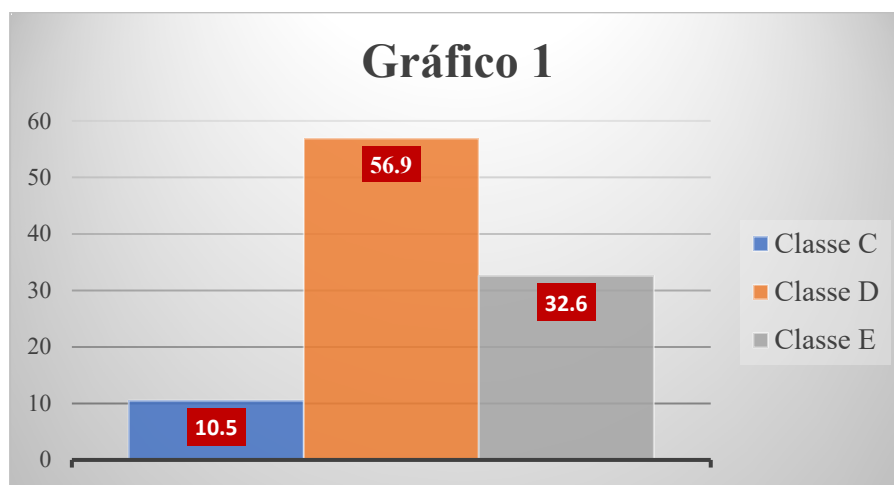
Esta pesquisa teve como campo de ação um grupo de 304 (trezentos e quatro) servidores TAE's. Os resultados aqui apresentados estão dispostos em consonância com os objetivos traçados.

Antes de expor os achados do estudo, será apresentado o perfil dos sujeitos que dele participaram.

6.1. PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

As variáveis relacionadas ao perfil dos sujeitos da pesquisa definem a caracterização dos servidores pesquisados com base nos indicadores acima citados.

Incluímos na pesquisa apenas servidores TAE's pertencentes às classes “C”, “D” e “E”. O gráfico 1 (tabela 2) mostra que 10,5% dos entrevistados pertencem a classe “C”, 56,9% à classe “D” e 32,6% à classe “E”.

Gráfico 1 - Classes dos cargos dos entrevistados

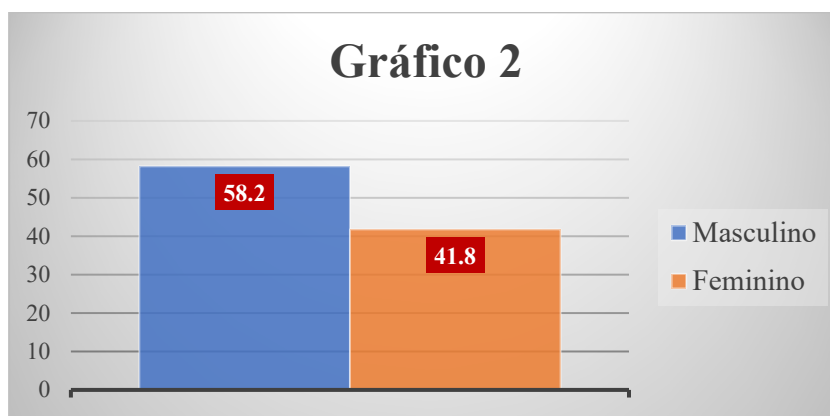
Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 2: Classes dos cargos dos entrevistados

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Classe C	32	10,5	10,5	10,5
	Classe D	173	56,9	56,9	67,4
	Classe E	99	32,6	32,6	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

A análise dos dados apresentados revela que o maior número de servidores participantes desta pesquisa foi do gênero masculino com 58,2%, (gráfico 2 - tabela 3) com faixa etária predominante de 34 a 41 anos de idade, representando um total de 27,8% dos pesquisados (gráfico 3 - tabela 4). A maior parte da população de servidores TAE's hoje na UFPB tem entre 26 e 49 anos de idade o que pode ser considerada jovem. cremos que esse panorama é fruto dos concursos que aconteceram nos últimos 10 anos e aposentadoria de uma parcela considerável de colaboradores.

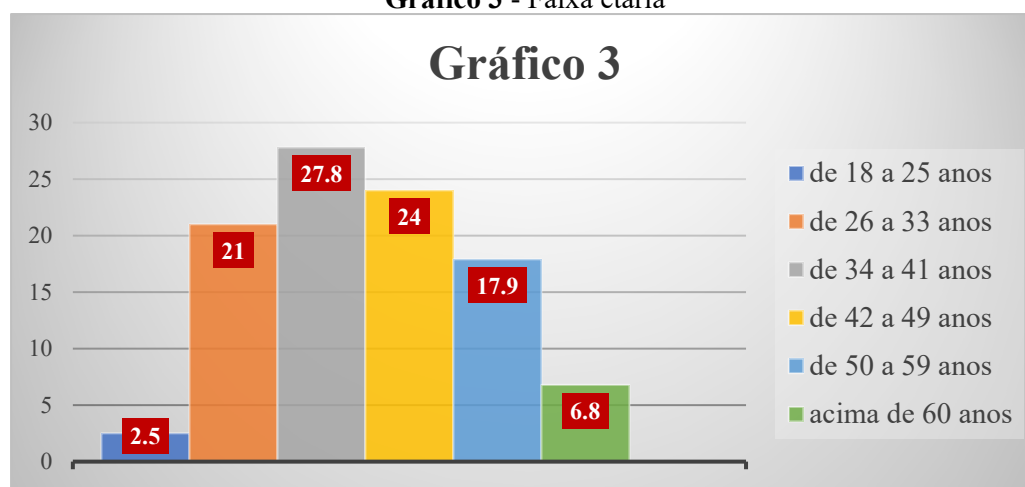
Gráfico 2 - Sexo biológico

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 3: Sexo biológico

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	177	58,2	58,2	58,2
	Feminino	127	41,8	41,8	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 3 - Faixa etária

Fonte: Pesquisa do autor

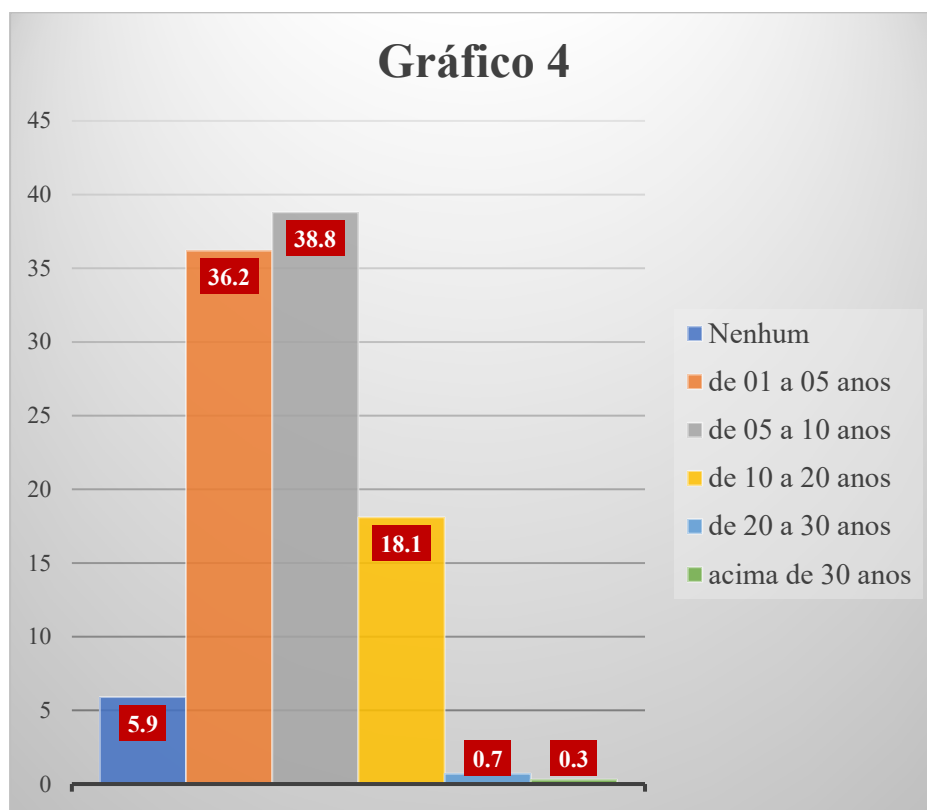
Tabela 4: Faixa etária

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	de 18 a 25 anos	8	2,5	2,5	2,5
	de 26 a 33 anos	64	21,0	21,0	23,5
	de 34 a 41 anos	84	27,8	27,8	51,3
	de 42 a 49 anos	73	24,0	24,0	75,3
	de 50 a 59 anos	54	17,9	17,9	93,2
	acima de 60 anos	21	6,8	6,8	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto ao tempo de serviço prestado antes do ingresso na UFPB, 38,8% dos entrevistados responderam que possuíam entre 05 (cinco) e 10 (dez) anos e 36,2% tinham entre 01 (um) a 05 (cinco) anos de trabalho, ou seja, 75% dos servidores que atuam na UFPB têm entre 01 (um) e 10 (dez) anos de experiência de trabalho em outra instituição (gráfico 4 - tabela 5). Essa questão nos pareceu importante sob o ponto de vista de conhecer a experiência profissional dos servidores da instituição, principalmente na distinção entre o serviço público e privado.

Neste sentido e para complementar esses dados, arguimos se o tempo de serviço dedicado a outra instituição foi, em sua maior parte no setor público ou no setor privado (gráfico 5 - tabela 6) e, 63,8% apontaram que trabalharam, a maior parte do tempo, no setor privado o que demonstra um certo choque de realidade para esses servidores e a necessidade de cursos de iniciação ao serviço público, ética pública e, principalmente, capacitação sobre o processo de Avaliação de Desempenho por Competência utilizado na Instituição, dada a importância desse instrumento de gestão de pessoas como mensurador do grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e da instituição.

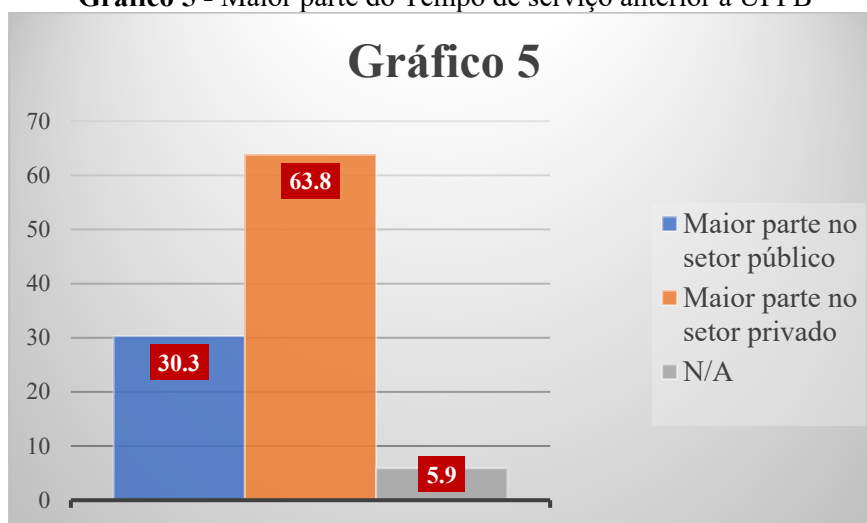
Gráfico 4 - Tempo de serviço anterior à UFPB

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 5 – Tempo de serviço anterior à UFPB

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nenhum	18	5,9	5,9	5,9
	de 01 a 05 anos	110	36,2	36,2	42,1
	de 05 a 10 anos	118	38,8	38,8	80,9
	de 10 a 20 anos	55	18,1	18,1	99,0
	de 20 a 30 anos	2	0,7	0,7	99,7
	acima de 30 anos	1	0,3	0,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 5 - Maior parte do Tempo de serviço anterior à UFPB

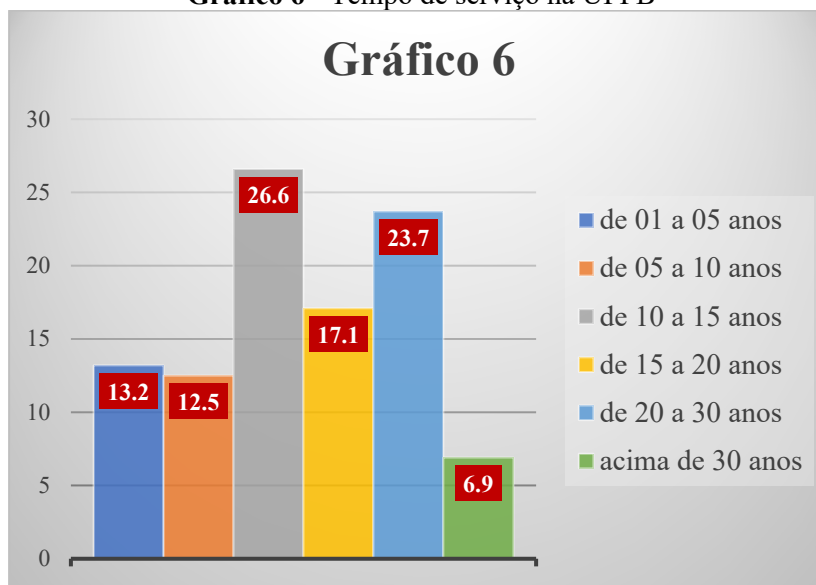
Fonte: Pesquisa do Autor

Tabela 6– Maior parte do Tempo de serviço anterior à UFPB

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Maior parte no Setor Público	92	30,3	30,3	30,3
	Maior parte no Setor Privado	194	63,8	63,8	94,1
	N/A	18	5,9	5,9	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto ao tempo de serviço na UFPB (gráfico 6 - tabela 7), 26,6% dos questionados, possuem entre 10 e 15 anos de serviço. Considerando os colaboradores mais recentemente empossados, ou seja, os que têm entre 1 e 15 anos de serviço na instituição, temos um percentual de 52,3%, corroborando a informação de que a população de servidores atualmente ativos na UFPB é formada por pessoas relativamente jovens que precisam de acompanhamento e investimento em capacitação. 25,7% possuem menos de 10 anos de efetivo exercício. Esses dados mostram uma distribuição compatível com a faixa etária dos servidores, e nos apresentam uma expectativa em médio prazo, acerca da renovação do quadro de servidores da Instituição, devendo-se dedicar atenção especial, quanto à cultura organizacional que tem sido desenvolvida através dos servidores recém ingressos.

Gráfico 6 - Tempo de serviço na UFPB

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 7 - Tempo de serviço na UFPB

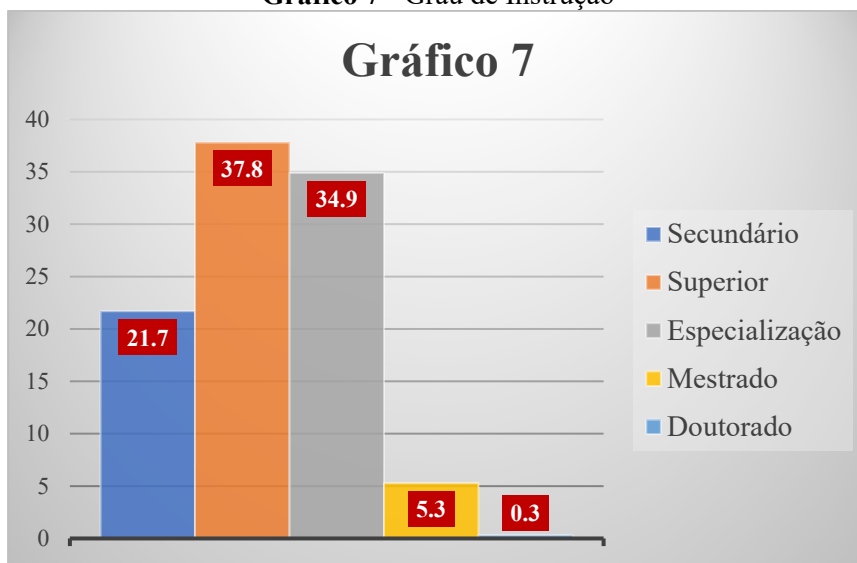
Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	de 01 a 05 anos	40	13,2	13,2	13,2
	de 05 a 10 anos	38	12,5	12,5	25,7
	de 10 a 15 anos	81	26,6	26,6	52,3
	de 15 a 20 anos	52	17,1	17,1	69,4
	de 20 a 30 anos	72	23,7	23,7	93,1
	acima de 30 anos	21	6,9	6,9	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

No que diz respeito a situação em que os servidores se enquadram no Plano de Carreira, nota-se que 67,4% possuem cargos cuja exigência mínima de grau de instrução é de nível médio, e apenas 32,6% dos cargos são de nível superior, no entanto, há um quantitativo substancial de servidores com nível de graduação e pós-graduação, totalizando 78,3% do público pesquisado (gráfico 7 - tabela 8). Cabe destacar que o novo Plano de Carreira dos servidores permite incentivos financeiros à qualificação, estimulando os mesmos à realização de cursos de graduação e pós-graduação, todavia, não possibilita ainda, que esses servidores, que ocupam cargos e exercem atribuições de exigência de nível médio, possam obter a ascensão na carreira profissional, mas tão somente, progressão por capacitação e por mérito profissional. Por outro lado, devemos considerar

que muitos servidores graduados se submeteram a concursos pra cargos com exigência de nível médio buscando maior possibilidade de aprovação. Esses dados são reflexos de um quadro funcional cada vez mais qualificado que se insere no serviço público federal contemporâneo.

Gráfico 7 - Grau de Instrução



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 8 – Grau de Instrução

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Secundário	66	21,7	21,7	21,7
	Superior	115	37,8	37,8	59,5
	Especialização	106	34,9	34,9	94,4
	Mestrado	16	5,3	5,3	99,7
	Doutorado	1	,3	0,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

6.2. A PERCEPÇÃO E O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES SOBRE O SGDCOM

O primeiro aspecto a ser observado no questionário de pesquisa relacionado à percepção dos colaboradores sobre o processo avaliativo, foi referente à periodicidade com que é aplicada a avaliação desempenho por competência junto aos servidores, como observado no gráfico 8 (tabela 9), abaixo:

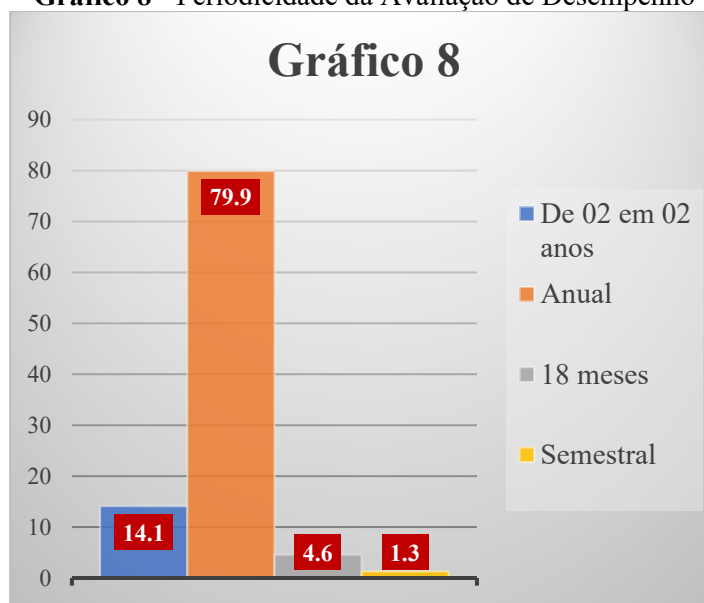
Os dados sinalizam que uma pequena parcela dos entrevistados, correspondente a 14,1% é a favor que as avaliações ocorram em um período bianual.

Uma representação referente a 4,6% dos entrevistados entende que a avaliação deveria ocorrer a cada 18 meses, a fim de coincidir com o período em que são implantadas as progressões por mérito profissional a que fazem jus os servidores que obtêm resultado satisfatório na avaliação, no entanto essa posição constitui um erro de interpretação, já que, o interstício de 18 meses não é coincidente para todos os servidores.

Outros 1,3% dos pesquisados foram a favor de que as avaliações ocorressem a cada seis meses, permitindo um acompanhamento mais rigoroso, possibilitando uma correção dos desvios de desempenho em menor tempo.

Entretanto, a grande maioria dos sujeitos da entrevista, correspondente a 79,9% é favorável à manutenção da periodicidade em que hoje é aplicada a avaliação de desempenho por competência, ou seja, avaliação anual. Esses servidores acreditam que a avaliação ocorrendo anualmente é ideal para uma observação satisfatória do desempenho dos colaboradores quanto à execução de suas atribuições. Nesse aspecto, percebem Bergamini e Beraldo (1988) que a Avaliação de Desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempo iguais, por não ser possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos diferentes.

Gráfico 8 - Periodicidade da Avaliação de Desempenho



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 9 – Periodicidade da Avaliação de Desempenho

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	De 2 em 2 anos	43	14,1	14,1	14,1
	Anual	243	79,9	79,9	94,1
	18 meses	14	4,6	4,6	98,7
	Semestral	4	1,3	1,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto ao conhecimento dos servidores acerca dos aspectos, procedimentos, objetivos, regulamentação, instrumentos e conceitos utilizados no Processo de Avaliação de Desempenho na UFPB constatamos que apenas 16,8%, reconhece ter “bom” e “muito bom” conhecimento da legislação e diretrizes que norteiam esse processo avaliativo. Outros 31,6% dos servidores pesquisados atestam que conhecem “mais ou menos”, no entanto a grande maioria, ou seja, 51,7% conhecem pouco ou quase nada (gráfico 9 - tabela 10). Isso é particularmente preocupante, pois traduz o baixo nível de interesse e consequente despreparo dos atores desse processo.

Os motivos vão desde a situação de comodismo por conta dos mesmos, que não despertaram interesse em conhecer os procedimentos e fundamentação legal do processo, como também, a pouca comunicação entre a Comissão de Avaliação que coordena o processo e os servidores participantes. Nas questões abertas, nós obtivemos observações do tipo:

TAE 1: Há tanto desinteresse pelo processo que não adianta ser muito rigoroso ou justo na avaliação

TAE 2: O questionário é muito superficial, não avalia desempenho. É mais uma avaliação de comportamento.

Levando em consideração que Avaliação de Desempenho utilizado na UFPB é do tipo “Avaliação 360°” onde os principais focos são: liderança, proatividade, flexibilidade, aptidão profissional, integração, produtividade, colaboração, organização e disponibilidade e que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do colaborador e da própria organização, o conhecimento do processo e o envolvimento dos colaboradores é essencial ao sucesso do programa.

Para que o modelo de Avaliação de Desempenho do tipo “Avaliação 360°” seja implementado adequadamente é imprescindível que os avaliadores e avaliados conheçam, o mais fielmente possível, o ambiente organizacional e as características relevantes de sua cultura, além de elementos suficientes que lhes permitam interpretar completa e corretamente o sistema.

Ainda que proporcione inúmeros benefícios para a instituição, a avaliação 360 graus exige um preparo e certa maturidade dos seus atores para que seus objetivos possam ser postos em prática.

É necessário que todos os servidores entendam a importância de fazer uma avaliação interna justa e verdadeira de seus colegas e da chefia. Caso haja algum desentendimento pessoal entre colaboradores, a avaliação pode ser prejudicada.

É pertinente destacar que a falta de informação sobre as etapas do processo de avaliação fatalmente é motivo agravante ao aspecto da compreensão dos instrumentos e metodologia utilizada, sobretudo no que diz respeito aos reais objetivos pretendidos pela Instituição na aplicação do processo avaliativo dos servidores.

Corroborando com essa compreensão, Hipólito e Reis (2002), sugerem a utilização de critérios claros para avaliação, e que sejam negociados e legitimados pelos agentes envolvidos. Segundo esse autor, o instrumento adequado de acompanhamento do profissional ou do grupo deve originar-se das necessidades da organização contrapostas a sua cultura, crenças, valores e objetivos.

Ainda para Bergamini e Beraldo (1988, p. 131), seja qual for o instrumento que se pretenda utilizar visando à caracterização dos recursos humanos em disponibilidade dentro da organização, a saber: fichas, questionários, relatórios, boletins dentre outros, uma atenção especial deve ser dispensada na elaboração da avaliação antes que seja tomada a decisão de colocá-la em uso. É bom lembrar que um bom instrumento de Avaliação de Desempenho pode neutralizar determinadas imperfeições na observação de pessoas, o que distorce a imagem que delas se pode fazer.

No que tange ao processo de sensibilização, sobre a importância da Avaliação de Desempenho, pode-se constatar que há de certa forma um descuido por parte da Instituição na promoção de medidas mais eficazes a fim de propiciar uma construção de uma cultura e clima

organizacionais favoráveis à compreensão da importância do processo de avaliação de desempenho por competência.

Neste sentido, orientam Bergamini e Beraldo (1988, p. 57), que a sensibilização do processo de avaliação deve ter um sentido educativo, visando abrir um espaço para a reflexão, troca de ideias e aprendizagem das pessoas sobre o novo enfoque, no nível de recursos humanos, a ser assumido e praticado. Nesse sentido, o atendimento a essa reflexão se faz através de campanhas de divulgação, mas principalmente com uma intervenção planejada de treinamento dos avaliadores, cuja orientação deve ser de um lado cognitivo, para cobrir as lacunas do conhecimento das pessoas sobre o assunto e, de outro, comportamental, para trabalhar as atitudes, as emoções ou sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar.

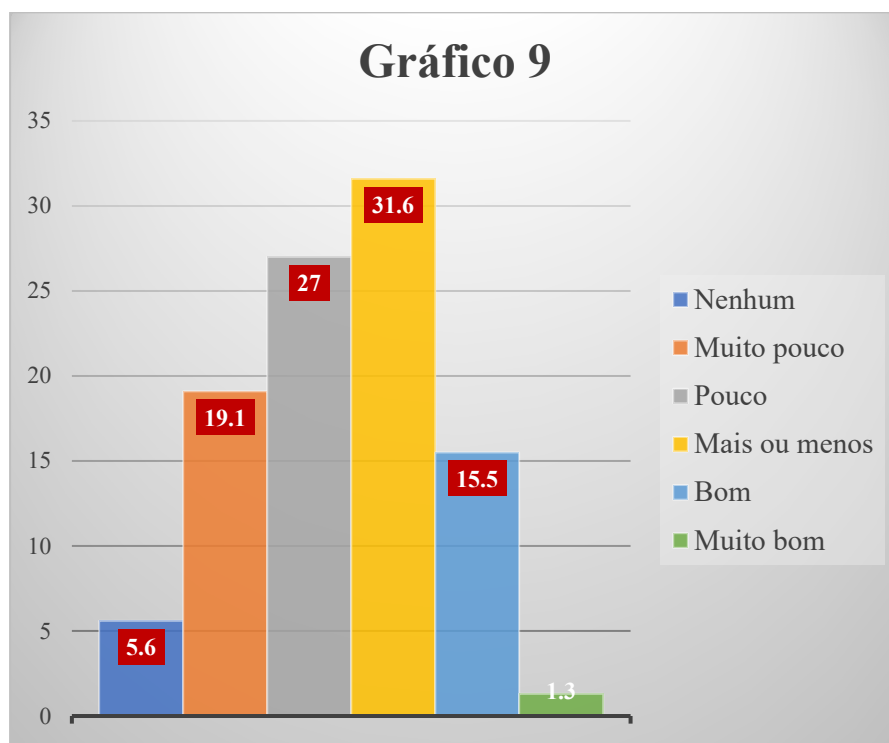
Percebe-se que nessa fase de sensibilização, a principal preocupação deve ser o estabelecimento de bases comportamentais dos avaliadores quanto à avaliação. Trata-se do momento de maior envolvimento e aprofundamento do avaliador com o assunto. Devem ser trabalhados nesta etapa, os conceitos e, fundamentalmente, situações que proporcionem aos avaliadores vivências em que aflorem seus sentimentos relacionados ao tema, permitindo-lhes que conheçam as suas percepções a respeito do assunto, a fim de que possam lidar daí em diante, com mais naturalidade com a avaliação das pessoas, conquistando, através do investimento em si mesmos enquanto pessoa, uma maturidade crescente em relação ao processo de avaliação.

Portanto, a instituição deve preparar todos da equipe, com processos de capacitação explicando os objetivos da avaliação, o porquê é importante ser sincero ao respondê-la, além de demonstrar que ela também oferece benefícios pessoais para a carreira de cada colaborador avaliado.

Essa avaliação é capaz de gerar maior aperfeiçoamento profissional e pessoal para todos e, por isso, exige que cada membro tenha uma visão sistêmica para que seja capaz de se inserir no contexto maior da organização.

Não apenas os colaboradores comuns, mas a chefia também deve ser preparada para participar do processo, pois, para muitas pessoas, receber opiniões de seus subordinados não é fácil, podendo haver resistência.

É extremamente importante que toda a instituição esteja em sintonia e que esse tipo de avaliação faça parte da cultura corporativa, apenas assim ela apresentará os resultados esperados.

Gráfico 9 - Nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 10 – Nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho.

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nenhum	17	5,6	5,6	5,6
	Muito pouco	58	19,1	19,1	24,7
	Pouco	82	27,0	27,0	51,6
	Mais ou menos	96	31,6	31,6	83,2
	Bom	47	15,5	15,5	98,7
	Muito bom	4	1,3	1,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

6.3. POTENCIAIS IMPACTOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta etapa da pesquisa, foram apresentadas e analisadas questões direcionadas a discutir os possíveis impactos e potenciais resultados advindos do processo de avaliação, considerando a participação dos servidores no planejamento de atividades dos setores de trabalho, os sinais de melhoria apresentados no desempenho profissional, o nível de envolvimento no processo e a compreensão das finalidades da Avaliação de Desempenho,

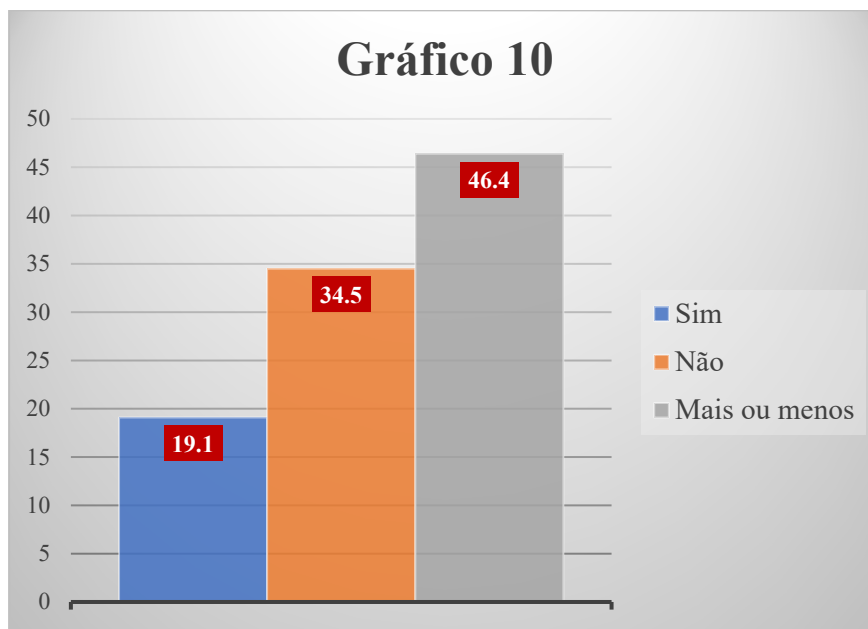
Pode-se observar no gráfico 10 (tabela 11), que apenas 19,1% dos entrevistados declararam que participam ativamente da elaboração do plano de trabalho do setor contra uma parcela significativa de servidores que declararam o contrário, ou seja, 34,5% não participam da confecção do plano de trabalho, além de 46,4% que declararam que participam “mais ou menos”.

No que diz respeito à participação dos servidores na formulação dos planos de trabalho setoriais, Albuquerque (2002), entende ser fundamental que os indivíduos tomem parte de sua formulação, com a finalidade de tornar o processo mais interativo e contínuo, além de estimular a comunicação, o aprendizado e o comprometimento, com vistas a dar mais transparência acerca do direcionamento da instituição.

Dentro da metodologia de avaliação, o gestor do setor deve reunir a equipe de trabalho para elaboração dos Planos de Trabalho Individuais (PTI) e Setorial (PTS) para registro no sistema informatizado do SGDCOM. É essencial que todos os colaboradores participem da elaboração do plano de trabalho da unidade, pois tanto o plano setorial como o individual servirão de base para definição do instrumento de avaliação do servidor.

De acordo com o Artigo 15º da Resolução nº 23/2014 do Conselho Universitário da UFPB (CONSUNI), que dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competência da Instituição, o plano de trabalho setorial que é composto por: atribuições, processos de trabalho, mediadores, metas e competências do ambiente organizacional, devem ser elaborados por meio de consulta ou reunião com os técnico-administrativos do setor. Planos de trabalho (PTS e PTI) servem de base para definição do instrumento de Gestão de Desempenho por Competência e fazem parte da etapa de planejamento.

O Inciso IX do Artigo 3º do mesmo instrumento legal, conceitua o Plano de Trabalho como o documento que subsidia a definição de atribuições, processos e metas setoriais e individuais, que deve refletir o que será realizado no período de sua duração e que direcionará todas as ações gerenciais e da equipe, visando formalizar e acompanhar o desempenho do setor e dos servidores a ele vinculados.

Gráfico 10 - Participação dos servidores no Plano de Trabalho do Setor

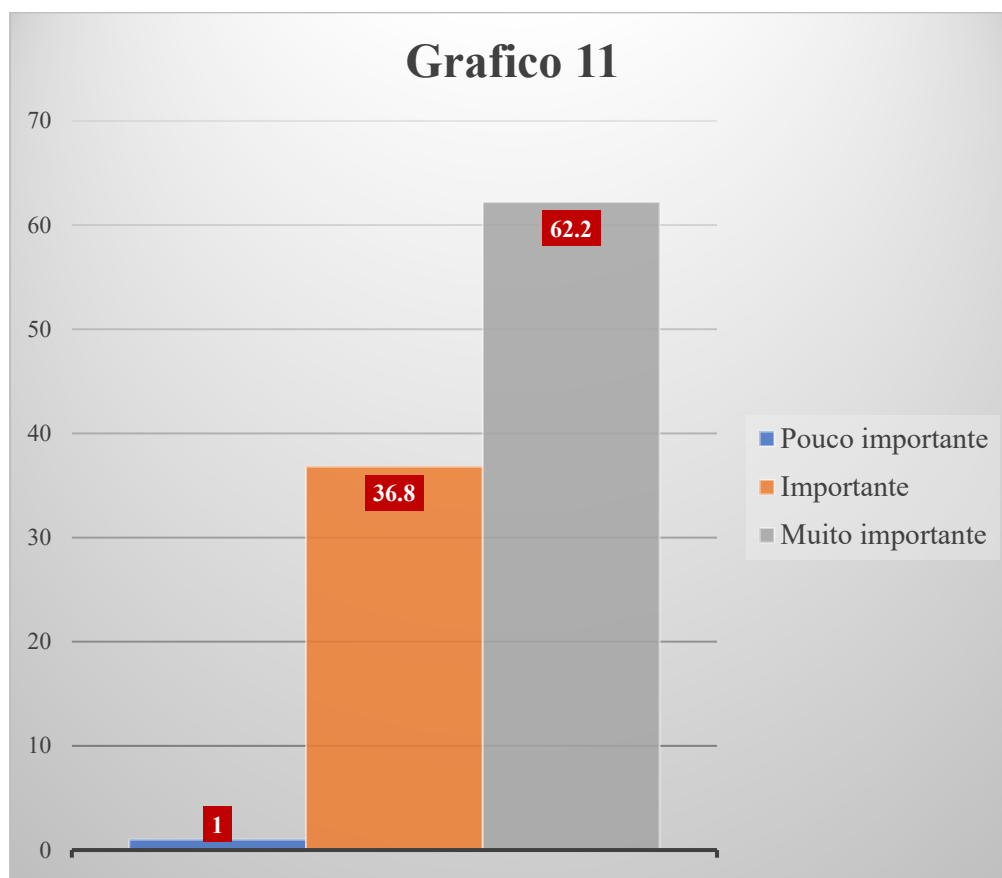
Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 11 – Participação dos servidores no Plano de Trabalho do Setor

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	58	19,1	19,1	19,1
	Não	105	34,5	34,5	53,6
	Mais ou menos	141	46,4	46,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

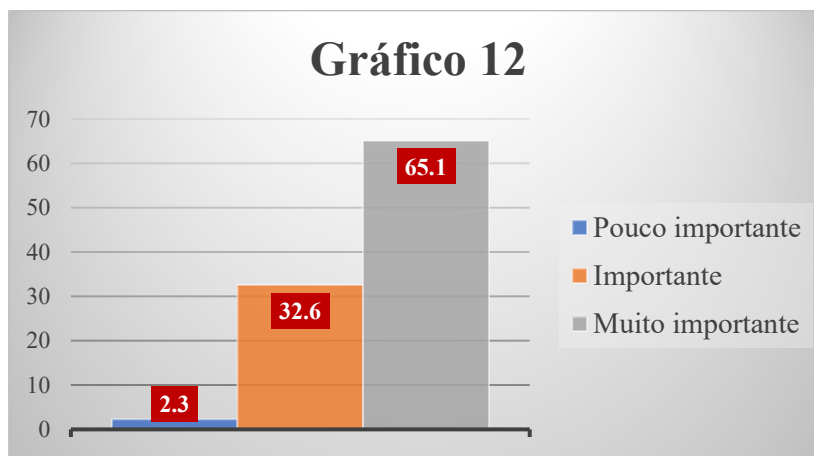
Fonte: Pesquisa do autor

O desenvolvimento profissional e a proatividade em julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação, são aspectos que denotam os fatores de atualização e capacidade de solução de problemas por parte dos servidores. Arguidos sobre a importância desses fatores no processo de desenvolvimento por competência, 62,2% dos entrevistados consideraram o primeiro aspecto como “muito importante” e 65,1% atribuíram ao segundo aspecto o mesmo conceito (muito importante), chegando a quase 100% nos dois aspectos se considerarmos também o conceito de “importante”, como pode ser visto nos gráficos 11 e 12 (tabelas 12 e 13 respectivamente) abaixo:

Gráfico 11 - Importância do desenvolvimento profissional do servidor**Tabela 12** – Importância do desenvolvimento profissional do servidor.

Variante		Frequência	Porcentage m	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Pouco importante	03	1,0	1,0	1,0
	Importante	112	36,8	36,8	37,8
	Muito importante	189	62,2	62,2	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 12 - Importância da proatividade opiniões na área que od servidor

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 13– Importância da proatividade em julgar e dar opiniões na área que o servidor atua.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Pouco importante	07	2,3	2,3	2,3
	Importante	99	32,6	32,6	34,9
	Muito importante	198	65,1	65,1	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

É de suma importância pensar em um programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir o seu papel principal, possibilite que os avaliados encontrem um campo fértil para fortalecer, de maneira saudável, a relação profissional e pessoal. Uma forma de alcançar esse objetivo é revestir o ritual de avaliação em ação conjunta entre avaliador e avaliado com transparência, cumplicidade e interatividade com os objetivos da UFPB.

Pode-se perceber que há consciência dos TAE's em relação aos resultados da avaliação de desempenho, o que leva a uma certa insatisfação quanto à política de gestão de pessoas da Universidade. Parte desse descontentamento ocorre porque os servidores não visualizam mudanças decorrentes dos resultados da Avaliação. Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) ressaltam que essa consciência é fruto do alto custo em aceitar as regras e as normas da organização, o que leva a um questionamento por parte do colaborador sobre a importância desse processo. Desse modo, a consciência pode levar a uma reação negativa diante da instituição. Na UFPB, a falta de satisfação com a avaliação de desempenho é nítida, sendo apontada por diversas vezes entre os

entrevistados. Perguntamos se os resultados das avaliações de desempenho na UFPB têm melhorado, de alguma forma, o desempenho profissional dos entrevistados e, nada menos que 81,3%, responderam que "Não" (gráfico 13 - tabela 14).

Também perguntamos se os entrevistados acreditam que o atual processo de Avaliação de Desempenho por Competência da UFPB pode trazer benefícios à instituição e, na mesma linha de entendimento, 65,1% responderam que “não” e 29,9% consideraram que “talvez” (gráfico 14 - tabela 15). Também tivemos respostas abertas do tipo:

Não é dada muita importância a essa avaliação. Então eu sempre a faço de forma favorável.

A avaliação não tem repercussão na vida funcional por isso não há preocupação com os seus resultados

Essa consciência negativa é fruto das falhas que o Sistema de Gestão de Desempenho por Competência da UFPB apresenta, cujos objetivos descritos no Artigo 4º da Resolução CONSUNI nº 23/2014 não estão sendo cumpridos de forma adequada. Para maior entendimento descrevemos abaixo o que preceitua o Capítulo III da referida Resolução:

São objetivos do SGDCom:

- ✓ Contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.
- ✓ Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico no que se referente ao desenvolvimento dos servidores da UFPB.
- ✓ Identificar condições físicas e tecnológicas do ambiente organizacional de atuação do servidor que possam interferir em seu desempenho, na forma de mediadores.
- ✓ Atuar como um instrumento de planejamento e avaliação do desempenho setorial para os gestores das unidades administrativas da UFPB.
- ✓ Oportunizar a participação do servidor no planejamento das atividades setoriais alinhadas aos
- ✓ objetivos e metas institucionais.
- ✓ Subsidiar a elaboração de programas de capacitação, bem como auxiliar no dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde e risco ocupacional.

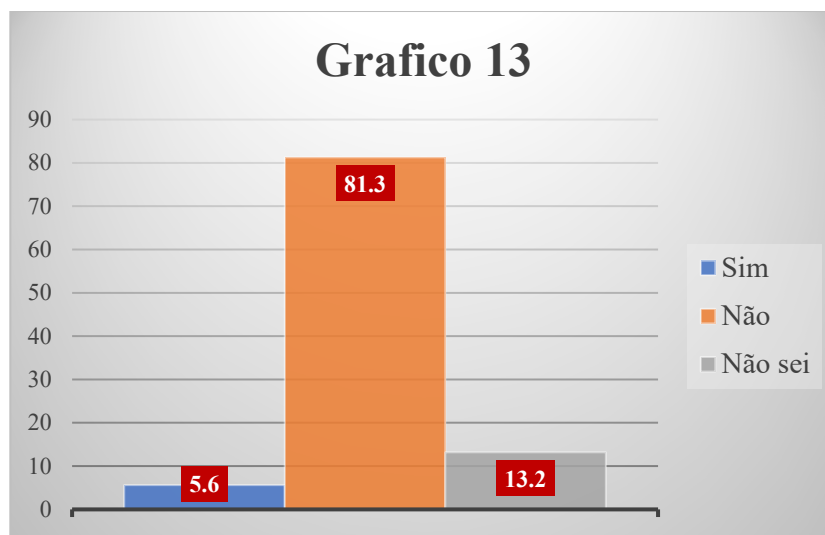
✓ Aprimorar a compreensão do servidor sobre a importância de seu trabalho para o alcance das metas e estratégias da instituição.

✓ Identificar o desempenho individual do servidor técnico-administrativo para os fins previstos na Lei nº 11.091, de 2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Os resultados apresentados no gráficos 14 (tabela 15) e no gráfico 15 (tabela 16) abaixo, apontam para a falta de um conhecimento mais sólido por parte dos entrevistados sobre a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão na UFPB, bem como sobre a forma como vem sendo utilizada. De acordo com Odellius (2010), um dos requisitos exigidos a um sistema de avaliação de desempenho é que esse importante instrumento de gestão e sirva como subsídio para o desenvolvimento individual dos atores envolvidos e o alcance dos objetivos institucionais. Se essas premissas não estão sendo satisfeitas, há a presunção de que o Processo de Avaliação de Desempenho da UFPB apresenta falhas que precisam ser corrigidas, sob pena de não se obter os objetivos almejados.

A Gestão de Desempenho por Competência deve ser um processo continuado que vise ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais beneficiando os indivíduos e a instituição (MANUAL SGDCOM, 2015).

Gráfico 13 - A Avaliação de Desempenho profissional e o desenvolvimento do setor de trabalho

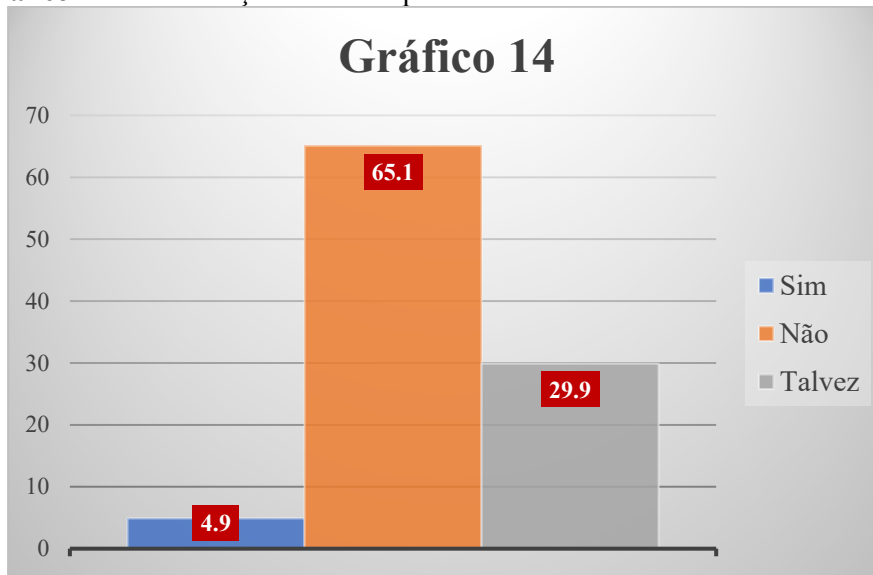


Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 14 –A Avaliação de Desempenho e sua contribuição para o desenvolvimento do setor de trabalho.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	17	5,6	5,6	5,6
	Não	247	81,3	81,3	86,8
	Não sei	40	13,2	13,2	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 14 - A Avaliação de Desempenho da UFPB e os benefícios à instituição

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 15 – A Avaliação de Desempenho no âmbito da UFPB e os benefícios à instituição.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	15	4,9	4,9	4,9
	Não	198	65,1	65,1	70,1
	Talvez	91	29,9	29,9	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

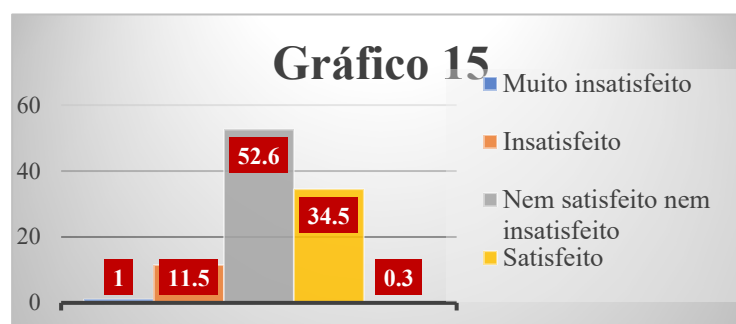
Fonte: Pesquisa do autor

O sucesso de um Programa de Avaliação de Desempenho está, em grande parte, relacionado à competência dos avaliadores. Eles devem estar preparados para analisar o desempenho de seus pares e de sua chefia. Mesmo que seja adotado o melhor método avaliativo, se o avaliador não tiver clareza sobre os objetivos, conceitos e problemas da avaliação, não será possível obter sucesso

nesta prática e, conseqüentemente, será difícil detectar os obstáculos presentes nas atividades dos colaboradores, bem como aumentar os seus potenciais na instituição.

O gráfico 15 (tabela 16) mostram o grau de satisfação dos servidores com a Avaliação de Desempenho aplicada pela UFPB. A maioria (52,6%) dos entrevistados responderam que estão “nem satisfeitos, nem insatisfeitos” ou seja, são indiferentes ao processo. Essa “neutralidade” somada aos que estão “insatisfeitos” (11,5%) e aos que se declararam “muito insatisfeitos” (1%) representam um quantitativo considerável de colaboradores (65,1%). Este cenário mostra a realidade do processo de Avaliação de Desempenho por Competência da UFPB sob a ótica daqueles que são os seus principais atores.

Gráfico 15 - Grau de satisfação com a Avaliação de Desempenho da UFPB



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 16 - Grau de satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho da UFPB.

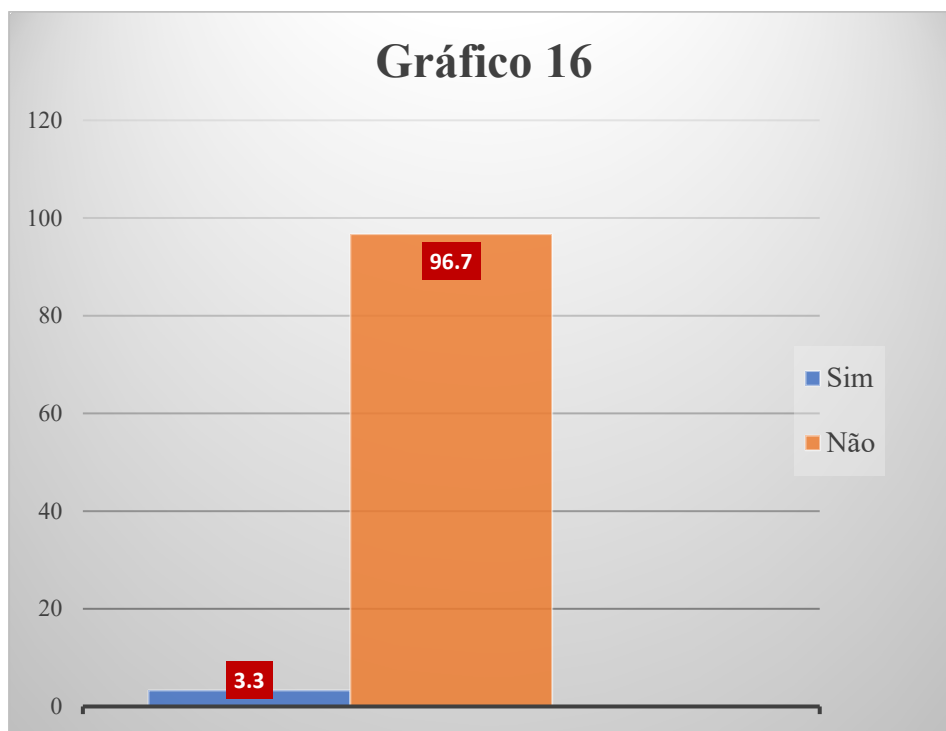
Válido	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Muito insatisfeito(a)	3	1,0	1,0	1,0
	Insatisfeito(a)	35	11,5	11,5	12,5
	Nem satisfeito(a) nem insatisfeito(a)	160	52,6	52,6	65,1
	Satisfeito(a)	105	34,5	34,5	99,7
	Muito satisfeito(a)	1	0,3	0,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

O gráfico 16 (tabela 17) aponta um dos principais erros do sistema de avaliação objeto desta pesquisa que é a capacitação dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência da UFPB. 96,7% dos entrevistados responderam que não participaram de nenhum curso de capacitação sobre o referido processo avaliativo. Considerando que esse contingente é, ao mesmo tempo, avaliadores e avaliados, o prejuízo pode ser muito grande na obtenção de resultados confiáveis que possam ser utilizados como subsídios para o levantamento das reais necessidades da instituição com vistas ao alcance de seus objetivos.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 224), a deficiência de muitos programas de Avaliação de Desempenho é que os gestores e demais colaboradores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco ou nenhum *feedback* significativo aos avaliados, uma vez que eles não têm padrões precisos para avaliar o desempenho dos colaboradores e não desenvolveram as habilidades de observação necessárias. Muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e elas perdem seu significado. O autor sugere, que treinar e orientar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar significativamente o processo de Avaliação de Desempenho por Competência na instituição.

Gráfico 16 - Capacitação dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho na UFPB



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 17 – Capacitação dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho na UFPB.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	10	3,3	3,3	3,3
	Não	294	96,7	96,7	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Em uma análise com um viés mais direcionado ao sentimento do servidor quanto a naturalidade com que participa do processo avaliativo, 28,9% dos entrevistados disseram que se sentem à vontade em avaliar a sua chefia imediata de forma justa. O mesmo percentual (28,9%) declararam que não se sentem à vontade e 42,1% responderam que “mais ou menos”. Este resultado demonstra que há um certo receio do avaliador no sentido de sofrer possíveis represálias se optar por uma avaliação mais rigorosa e fidedigna (gráfico 17 - tabela 18). Na questão aberta sobre a avaliação da chefia, é possível entender melhor o sentimento dos entrevistados com relação a avaliação da chefia. Na análise de conteúdo tivemos algumas respostas do tipo:

Tenho abertura suficiente com a minha chefia.

Sim. A chefia é voltada para o crescimento da equipe. Há transparência para discutir os problemas internos e uma boa relação humana.

Nos nos damos bem no quesito pessoal e profissional.

Em um outro viés, a análise mostrou uma preocupação muito grande com a avaliação da chefia, com respostas como:

Acho uma situação delicada.

Acho que ela saberia que fui eu que avaliei

Se formos muito sinceros podemos ser punidos, eu não confio

Sou o único servidor do setor e a indisposição com alguma avaliação negativa seria Inevitável

Receio de sofrer retaliações

Nem sempre sou totalmente verdadeira pois me dou bem com a minha chefe

Prefiro não causar polêmica. Na verdade a avaliação de desempenho é só para cumprir uma determinação legal.

A mesma indagação foi utilizada tomando como alvo os colegas de trabalho. Nesse caso, 48% dos respondentes responderam que “sim”, ficavam à vontade ao avaliar seus pares, contra 17,5% que responderam “não” e 34,5 que declararam “mais ou menos” (gráfico 18 - tabela 19). Apesar da maioria, teoricamente, sentirem-se confortável em avaliar os colegas, ainda há um quantitativo alto de servidores que preferem não se comprometer e serem estigmatizados ao fazerem avaliações negativas. Aqui tivemos respostas nas questões abertas, do tipo:

Nem sempre as avaliações conseguem retratar o desempenho dos colegas

Apesar de me sentir a vontade não o faço pois trata-se de uma equipe pequena (menos de cinco integrantes) e o mal-estar de receber notas ruins refletiria no convívio.

Você convive com a pessoa diariamente, caso ela receba uma pontuação da qual ela não goste, o clima fica complicado. Ainda mais em ambiente que há pouco servidor.

Não me sinto a vontade de avaliar mal meus colegas mesmo os que precisariam de um “puxão de orelhas” para colaborar mais com o setor

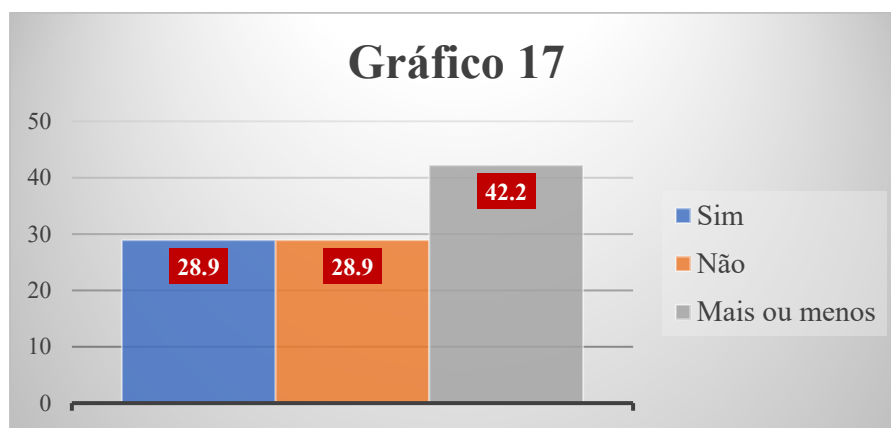
Como a avaliação não é secreta, se eu avaliar negativamente quando eu for avaliado no ano seguinte, certamente eu terei um resultado vingativo.

Se eu avaliar de forma não muito positiva, haverá insatisfação e conflito

Eu posso receber uma avaliação ruim como vingança na próxima avaliação.

Geralmente faço boas avaliações já que elas não mudam nada no setor nem na universidade .

Gráfico 17 - Naturalidade na avaliação da chefia imediata

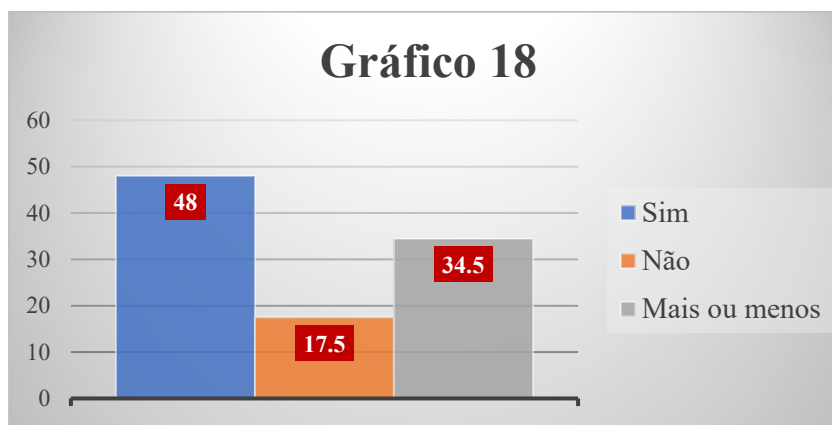


Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 18 – Naturalidade na avaliação da chefia imediata.

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	88	28,9	28,9	28,9
	Não	88	28,9	28,9	57,8
	Mais ou menos	128	42,2	42,2	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 18 - Naturalidade na avaliação dos colegas de trabalho

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 19- Naturalidade na avaliação dos colegas de trabalho.

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	146	48,0	48,0	48,0
	Não	53	17,5	17,5	65,5
	Mais ou menos	105	34,5	34,5	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto ao acompanhamento dos servidores sobre os resultados de suas avaliações periódicas de desempenho, observa-se que a grande maioria (92,8%) dos entrevistados responderam que costumam conferir os resultados dos processos dos quais participaram, enquanto apenas 7,2% responderam que “não” (gráfico 19 - tabela 20).

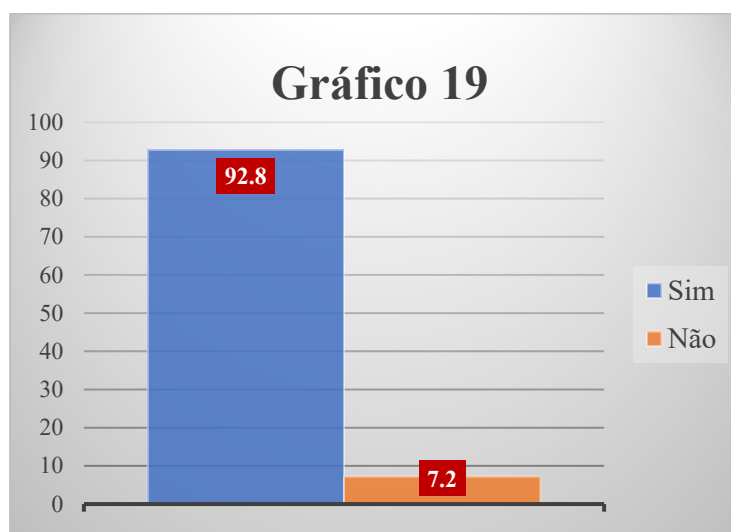
O objetivo do acesso dos servidores aos resultados de suas próprias avaliações é melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; dar orientação constante sobre o desempenho, em busca melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da instituição.

Pontes (1996), ressalta que o processo de comunicação é a essência para Avaliação de Desempenho. Além de atender esse aspecto psicológico, todos nós queremos saber como estamos indo. O objetivo do acesso dos funcionários aos resultados da Avaliação de Desempenho é estabelecer os resultados esperados na instituição, obter o comprometimento em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, dar orientação constante sobre o desempenho em busca de melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho

Conhecer o resultado da avaliação de desempenho por competência irá municiar os servidores de indicadores que podem contribuir para seu desenvolvimento profissional o que é essencialmente positivo. Esse aspecto do retorno dos resultados alcançados, permite um autoconhecimento dos agentes envolvidos no processo de avaliação.

Para Estoffeli (p.23) é importante que se conscientize o funcionário que ele deve ler sua Avaliação de Desempenho, para que possa dar respaldo às exigências de seus superiores. A avaliação é o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo).

Gráfico 19 - Interesse no resultado da Avaliação de Desempenho



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 20 – Interesse no resultado da Avaliação de Desempenho.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	282	92,8	92,8	92,8
	Não	22	7,2	7,2	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Conhecer o resultado da avaliação de desempenho por competência irá municiar os servidores de indicadores que podem contribuir para seu desenvolvimento profissional o que é essencialmente positivo. Esse aspecto do retorno dos resultados alcançados, permite um autoconhecimento dos agentes envolvidos no processo de avaliação. No entanto, se não houver um *feedback* sobre o resultado do servidor no processo avaliativo, esse interesse do servidor no resultado de sua avaliação tona-se nulo do ponto de vista dos objetivos do processo

O *feedback* orienta o desempenho dos servidores na direção dos objetivos da Instituição. A retro informação quando franca e orientativa permite um relacionamento mais próximo entre os gestores e a equipe do setor ajudando a criar um clima positivo no trabalho. Quando os resultados são satisfatórios, a retro informação se efetuada no sentido da orientação, contribui com a melhoria do desempenho.

Todos os servidores que participam do processo de Avaliação de Desempenho devem receber *feedback* de sua chefia imediata, no entanto, de acordo com o resultado de nossa pesquisa demonstrado no gráfico 20 (tabela 21), um percentual de 81,3% dos servidores entrevistados respondeu que não recebem *feedback* do resultado de suas avaliações de desempenho. Isso é excepcionalmente preocupante e essa preocupação justifica-se porque todo servidor necessita de um “retorno” para que possa alinhar seus objetivos, estratégias, corrigir problemas existentes, resolver conflitos. A retro informação desenvolve o autoconhecimento e o crescimento humano.

O *feedback* é uma ferramenta que tem o poder de corrigir rumos e dar oportunidade para que o colaborador possa sentar com sua chefia imediata e discutir sobre seu desenvolvimento profissional, suas potencialidades e suas dificuldades.

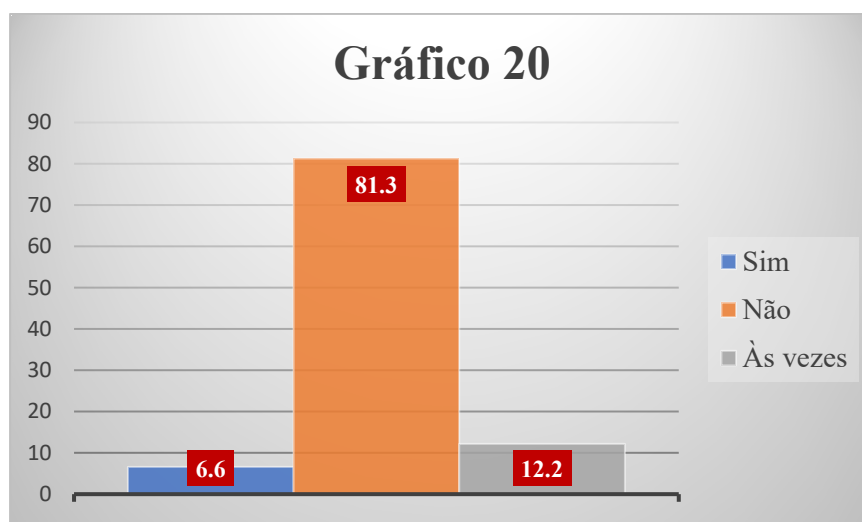
O *feedback* tem como principal objetivo, contribuir para o desenvolvimento profissional dos avaliados, fazer com que os mesmos enxerguem que existem pontos a serem melhorados, se for o caso, sugerindo formas de como conseguir atingi-los e identificar potencialidades que podem

ser afloradas. É também considerado como momento de explanação, a oportunidade de enfatizar algo que o servidor tem de diferencial e deixa-lo ciente desses pontos como fonte geradora de motivação. É um momento de troca, de aprendizado mútuo.

É importante entender que o *feedback* é uma via de mão dupla, ou seja, tanto aqueles que são liderados precisam recebê-lo, como também os que estão em cargos de liderança

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho devem promover feedback aos servidores para que eles possam estar conscientes dos seus desempenhos e buscar melhorias. O conhecimento de seu desempenho pelo servidor público pode ser afetado pelas experiências anteriores, tanto negativas, quanto positivas. Essas experiências podem refletir na qualidade atual do desempenho, por isso, indica-se fazer feedback sobre as experiências passadas para não haver distorções na interpretação do desempenho (BROWN; HYATT; BENSON, 2010).

Gráfico 20 - Feedback do Processo de Avaliação de Desempenho por Competência



Fonte: Pesquisa do autor

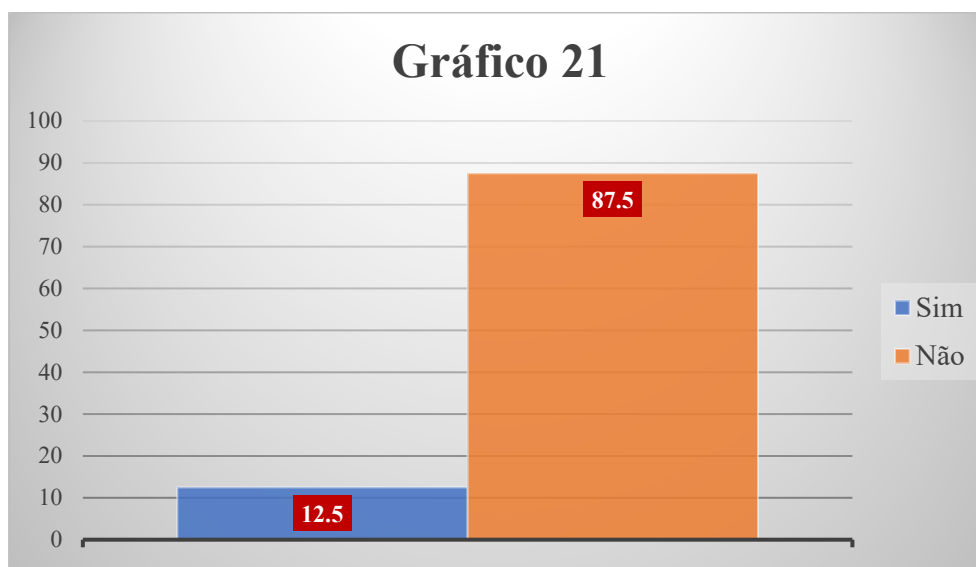
Tabela 21 – Feedback do Processo de Avaliação de Desempenho por Competência.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	20	6,6	6,6	6,6
	Não	247	81,3	81,3	87,8
	Às vezes	37	12,2	12,2	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

O resultado das avaliações de desempenho por competência deveria ser o principal instrumento balizador das necessidades de capacitação dos servidores da UFPB. A indicação para cursos de capacitação, na maioria das vezes, teria que partir da chefia imediata, mas não é o que acontece na prática. Conforme a tabela 22, 87,5% dos entrevistados reconheceram que nunca foram indicados a um curso de capacitação por sua chefia imediata em função dos resultados das avaliações de desempenho. Corroborando essa informação, temos nos gráficos 22 e 23 (tabelas 23 e 24 respectivamente) um cenário em que 98% dos avaliados já participaram de algum curso de capacitação na UFPB, porém a opção e escolha do curso, na imensa maioria (87,8%), partiram do próprio servidor.

Gráfico 21 - Indicação à capacitação pela chefia



Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 22- Indicação à capacitação, pela chefia, em função do resultado da Avaliação de Desempenho.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	38	12,5	12,5	12,5
	Não	266	87,5	87,5	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

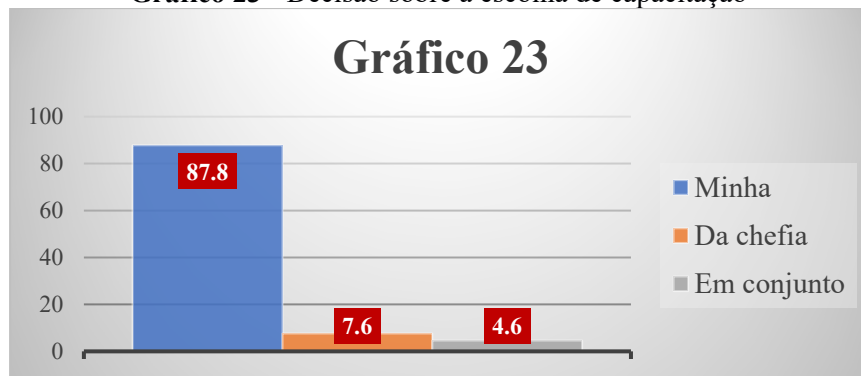
Gráfico 22 - Participação em algum curso de capacitação na UFPB

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 23 – Participação em algum curso de capacitação na UFPB.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	298	98,0	98,0	98,0
	Não	6	2,0	2,0	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 23 - Decisão sobre a escolha de capacitação

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 24 – Decisão sobre a escolha de capacitação.

Variante		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Minha	267	87,8	87,8	87,8
	Da chefia	23	7,6	7,6	95,4
	Minha e da chefia	14	4,6	4,6	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

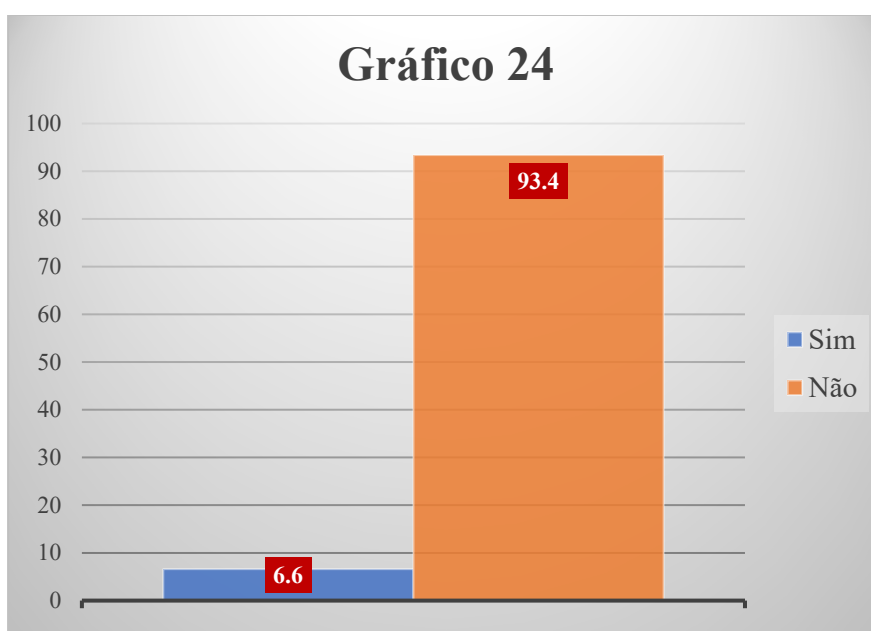
Fonte: Pesquisa do autor

Por fim, perguntamos aos entrevistados se eles acreditam que a Avaliação de Desempenho na UFPB mede o real desempenho do servidor. O resultado demonstra claramente a falta de confiança no processo. 93,4% dos respondentes responderam que não (gráfico 24 - tabela 25).

Foi possível validar o resultado acima analisando com o gráfico seguinte (gráfico 25) e a tabela 26 cujos resultados demonstram que 34,5% dos participantes da pesquisa consideram que a avaliação de desempenho por competência na UFPB é feita meramente para cumprir com exigências da PROGEP e da legislação em vigor que regulamenta o assunto. 48,4% responderam que “talvez” e apenas 17,1 acreditam que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho. Segundo Chiavenato (p. 22) a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Uma análise dos cargos e dos servidores é importante para verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar aos colaboradores o treinamento adequado.

Como nem todos os servidores levam a sério a própria Avaliação de Desempenho, é notável o desinteresse pela avaliação. O próprio sistema de Avaliação de Desempenho deveria ser melhor supervisionado para poder oferecer dados verídicos e fidedígnos quanto ao desempenho e competência dos servidores.

Gráfico 24 - A avaliação de desempenho da UFPB como métrica de desempenho do servidor.

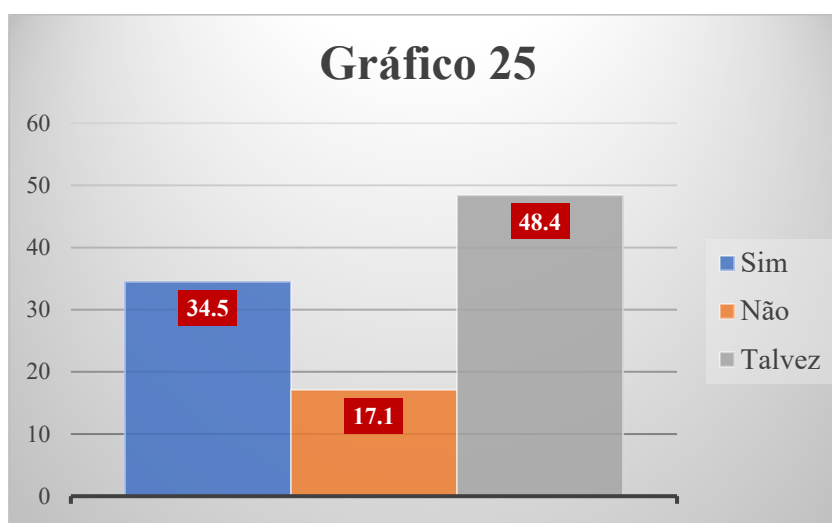


Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 25 – A avaliação de desempenho da UFPB como métrica do desempenho do servidor.

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	20	6,6	6,6	6,6
	Não	284	93,4	93,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 25 - A avaliação de desempenho na UFPB como mera formalidade da PROGEP

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 26 - A avaliação de desempenho na UFPB como mera formalidade da PROGEP.

	Variante	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	105	34,5	34,5	34,5
	Não	52	17,1	17,1	51,6
	Talvez	147	48,4	48,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa do autor

Por fim, perguntamos, em questão aberta, o que o servidor gostaria de mudar no atual processo de avaliação de desempenho da UFPB. Neste quesito as respostas foram diversas, como:

Já que é obrigatória, talvez algo como uma comissão externa e idônea para facilitar a veracidade e profundidade das respostas e avaliações.

Acho que esse processo deveria realmente medir a competência do servidor, pois muitas das potencialidades de alguns servidores não são totalmente aproveitadas. Deveria se um processo mais direcionado para realmente capacitar os servidores em qualquer deficiência apresentada.

Os servidores que trabalham com o público, seja interno ou externo, deveriam ser avaliados por estes.

Não dou muita importância a esse processo de avaliação da UFPB.

Esse processo não serve para avaliar nada. Quem trabalha direito tem a mesma avaliação de quem não trabalha, portanto está tudo errado.

Na verdade, o atual processo de avaliação de desempenho não mede a competência de ninguém. A UFPB tem bons servidores, mas tem aqueles que não querem nada e no final, são todos praticamente nivelados nessa avaliação. O questionário deveria ser mais especulativo quanto às competências e habilidades dos servidores, bem como quanto às deficiências que deveriam ser obrigatoriamente supridas por cursos de capacitação.

Gostaria de ter Feedback

Acho que muita coisa precisa ser reestruturada para ser considerado um processo de avaliação de desempenho por competência com os ônus e os bônus dos seus resultados.

Não considero o processo de avaliação atual muito eficaz, pois é muito superficial e subjetivo. A competência do servidor não é mensurada.

Está bom do jeito que é.

Se é um processo de avaliação por competência, deveria realmente direcionado à competência, mas está muito longe disso. O processo é muito vago.

O questionário de avaliação é muito vago. Não define as potencialidades dos servidores.

Penso que as questões do questionário de avaliação não são suficientes para realmente avaliar o servidor no que se refere a sua competência.

Acredito que o processo seria mais eficiente se tivéssemos retorno dos resultados e pudéssemos discutir em que podemos melhorar.

Gostaria que as notas para as chefias e colegas não ficassem expostas

Tem muitas potencialidades subutilizadas e deficiências nunca corrigidas.

Acho que deveria ser mais tecnicamente estruturado e mais eficiente.

Feedback obrigatório e a vinculação dos resultados ao processo de capacitação.

Acho que a avaliação deveria ser feita por tipo de atividade de cada setor, pois a realidade de uma Coordenação acadêmica é diferente da de um Departamento, da mesma forma que ambos são diferentes dos setores da Reitoria, Biblioteca, etc.

Não considero um processo muito importante que precisa ser alterado.

Gostaria de receber feedback

Professores deveriam ser avaliados pelos servidores técnicos.

Pensar outros indicadores que retratem melhor o desempenho dos servidores.

A avaliação de desempenho deveria ser direcionada para o desenvolvimento profissional dos servidores, descobrindo liderança e estimulando a aprendizagem, com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição com eficácia.

Implementação de um Feedback controlado pelo setor responsável pelo processo de avaliação, tornando-o obrigatório.

Gostaria que o processo fosse mais direcionado à capacitação e melhoria do serviço público.

A avaliação de desempenho deveria ter um objetivo mais definido e ser mais eficiente.

Que seja eficaz na sua propositura, com feedback para que haja a melhoria do servidor e do processo em geral.

Receber e dar feedback

A avaliação é muito superficial e subjetiva. Deveria ser mais ficada no avaliado, com relação aos objetivos da universidade.

Tudo. Essa avaliação de desempenho não mede o desempenho de ninguém. Se está funcionando, deixa como está.

Acho que deveria haver mais envolvimento de todos no processo e Feedback dos resultados.

Por enquanto não tenho uma sugestão.

Se é um processo de avaliação de desempenho, deveria ser dada mais atenção aos resultados e ao sistema como um todo, no sentido de desenvolver o potencial dos servidores o se traduziria em benefícios para a própria instituição.

Não conheço bem o sistema de avaliação da UFPB

Gostaria de um sistema de avaliação que realmente destacasse as qualidades dos servidores, pois dessa forma podia-se aproveitar melhor as potencialidades de cada um. Existem bom servidores que não são valorizados, da mesma forma existem muitos que não querem nada...

Deveria ter critérios relativos a metas alcançadas, a partir do planejamento anual de atividades do setor.

Os professores também deveriam ser avaliados por técnicos e outros professores. Creio que os avaliados não podem ficar sem feedback, informando onde o servidor pode melhorar e saber o motivo do resultado da avaliação.

Retorno da avaliação feita com dicas para melhorar o desempenho, caso necessário.

Inserir dados qualitativos no processo.

Gostaria de uma melhor forma de divulgar os resultados para que fossem discutidos no setor.

Eu não gosto de ser avaliada por colegas de trabalho. Acho que deveria ser só pela chefia e de forma sigilosa.

Nada.

Acho que os resultados deveriam ser discutidos.

Inclusão de critérios mais próximos à realidade dos setores, maior divulgação e incentivo à realização da avaliação de desempenho, análise dos resultados e feedbacks proveitosos. Que deixe de ser uma ferramenta para "cumprir tabela", visto que é um instrumento muito útil para o desenvolvimento da equipe quando bem utilizado.

Gostaria de ser avaliada por minhas competências e contribuições ao setor e não de forma tão superficial.

Não sei exatamente o que mudaria, mas tenho certeza de que a avaliação de desempenho funcional que atualmente é utilizada e da forma como é utilizada, não avalia o desempenho de ninguém.

Acho que os resultados deveriam ser enviados diretamente para cada avaliado e a chefia deveria dar Feedback desses resultados.

O processo deveria medir a competência, mas é muito generalista.

Não gostaria de mudar. Acho que a Universidade não tem interesse nesse tipo de mudança. Se está tudo funcionando, então está tudo bem, não tem que mudar.

Quando entrei na UFPB eu fui encaminhado ao meu setor. O serviço me foi passado por um colega que já não sabia muita coisa. Muitas dúvidas surgiam e as vezes tínhamos que ligar para outros setores para saber como fazer. A chefia quase

nunca estava presente. Fui aprendendo meio que “na marra” e ainda hoje tenho muitas dúvidas. Acho que posso contribuir muito mais com a instituição. Faltam Feedback e cursos específicos. A avaliação de desempenho da UFPB não foi pensada em otimizar as potencialidades dos servidores.

Algum tipo de avaliação externa, permitindo que os usuários dos serviços também pudessem contribuir com o processo avaliativo.

Não sei exatamente, mas gostaria que o processo fosse mais eficaz em avaliar o real desempenho de cada servidor.

Não acho que é um processo que é levado muito a sério na UFPB. Acredito que deveria ser reformulado, inclusive capacitando os servidores para executar a avaliação.

Não sei

Se é um processo de avaliação por competência, não deveria ser tão generalista. Talvez implementaria algumas questões em relação a inteligência emocional das pessoas.

Gostaria de um processo de avaliação que realmente medisse a competência dos avaliados.

O processo deve ser direcionado para avaliar as competências dos servidores.

O sistema é muito falho pois não avalia o real desempenho do servidor nem o seu potencial ou mesmo deficiência. Não há Feedback e, no caso de professores em cargos de chefias, estes não precisam dessa avaliação para suas promoções. Não é um processo justo e eficiente.

Acho que a avaliação de desempenho devir contribuir mais para o desenvolvimento do servidor e da instituição o que não acontece hoje.

Tudo

Gostaria de receber retorno sobre o resultado de minha avaliação

Nada! Assim não exigem muito da gente.

Acho que as avaliações deveriam ser feitas por tipo de setor, pois as realidades são diferentes.

Quase tudo, pois o processo atualmente utilizado não mede desempenho de ninguém

Poderia ser mais subjetiva.

Acho que deveria ser mais objetiva.

Implementar um Feedback para sabermos em que podemos melhorar.

Para ser considerado um processo de avaliação de desempenho, deveria servir para realmente avaliar o desempenho, mostrar potencialidades e deficiência dos servidores.

Gostaria de receber Feedback após os resultados e não apenas conhecer meu “desempenho” geral.

Acho que a avaliação de desempenho deveria ser mais eficaz para que pudesse ser considerada o único critério para progressão por mérito, além do interstício.

O processo deveria servir para realmente avaliar as competências dos servidores. Eu gostaria de discutir os resultados das avaliações (Feedback). Isso poderia ajudar muito na segurança de uma avaliação mais justa.

Para uma avaliação mais eficiente é necessário termos confiança no processo. Não temos sequer Feedback dos resultados. Recebemos uma média de notas, mas não sabemos em quais atividades ou comportamento precisamos melhorar na ótica de quem avaliou.

Acho que os professores deveriam ser avaliados pelos técnicos.

Torná-lo mais útil, no sentido de poder ser usado em outras situações da instituição (remoção, licenças, etc.).

Gostaria que a avaliação fosse mais direcionada ao desempenho e competência. E os cursos de capacitação fossem direcionados em função dos resultados das avaliações.

Que a avaliação fosse feita só pela chefia imediata e por mim

Acho um processo sem muita importância, portanto não mudaria nada.

Acho que deveria ser secreto

Acho que os alunos também deveriam avaliar.

Acho que deveria ser menos subjetivo e mais divulgado e trabalhado.

A questão da avaliação é muito subjetiva. Por isso, acredito que seria interessante também, fazer treinamentos ou capacitações para os avaliadores para que eles saibam como avaliar, o que avaliar e qual a importância da avaliação. Muitas vezes os avaliadores deixam a questão pessoal ou de afinidade interferir na avaliação, o que pode, por vezes, causar críticas que não condiz com a realidade.

Uma interface mais amigável

Nada, deixa como é mesmo. Não interfere em nada.

Setores com poucos servidores dificultam uma avaliação mais sincera. Além disso não há retorno de nossas avaliações pela chefia.

Não me importo muito com a avaliação anual. É tudo muito vago.

O processo deveria ser utilizado para medir realmente as competências dos servidores e servir de base para a oferta de cursos de capacitação.

Os professores deveriam ser avaliados pelos Técnicos que trabalham com eles. Acho que deveria ser um processo mais técnico desde o questionário até um necessário Feedback.

Eu não gostaria de mudar nada. Se a UFPB acha que está funcionando, então está bom.

Aumentar a fiscalização no processo

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem poucos (se é que existem) princípios simples e universais que explicam o comportamento das pessoas. Nas ciências físicas - química, astronomia, física - existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isto permite que os cientistas possam generalizar os efeitos da lei da gravidade ou enviar astronautas com segurança para consertar um satélite no espaço. Mas, “Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos” (autor desconhecido). Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diferentes. Por exemplo, nem todas as pessoas são motivadas pelo dinheiro, e o seu comportamento na igreja aos domingos é diferente daquele mostrado na festa da noite anterior.

Isso significa que os conceitos de comportamento humano precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. A ciência do comportamento humano se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações.

Por esse motivo, o processo de Avaliação de Desempenho por Competência é bastante complexo. Lidar com pessoas não é, de forma alguma, algo fácil, pois, como já foi dito, o comportamento humano é abstruso e as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são.

A avaliação de desempenho deve ser encarada como uma poderosa ferramenta para resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho nos diversos setores da instituição, bem como melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, e não como um processo burocrático e

rotineiro de preenchimento de formulários. O instrumento deve ser estruturado para mapear os talentos e localizar os gaps de performance dos servidores, de forma a aperfeiçoar suas competências individuais e minimizar as deficiências, sem diminuir a independência e motivação para a realização do trabalho. Entende-se assim que o maior objetivo da avaliação de desempenho é servir como uma ferramenta métrica real de análise do desempenho profissional de cada colaborador.

É através da Avaliação de desempenho que se detecta as fragilidades dos colaboradores para que se possa elaborar um plano de desenvolvimento profissional para cada setor, fazendo isso, as fragilidades podem se transformar em potencialidades. Imaginemos um setor da instituição em que todos os servidores da equipe possuem as competências necessárias para desenvolver as atividades do seu cargo. Não há dúvidas que esse setor se destacará entre os demais que não conseguem detectar as dificuldades e fragilidades dos seus colaboradores.

Reafirmamos que o processo de estruturação da avaliação de desempenho por competência, infelizmente, não é algo simples de fazer, principalmente em se tratando da UFPB com seus inúmeros setores e inomogeneidade dos seus colaboradores. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB, que é o órgão responsável pelo acompanhamento das estratégias das políticas de Gestão de Pessoas, no sentido de aprimorar o desempenho funcional e desenvolver as capacidades e habilidades dos servidores da instituição, deve estar atenta às falhas no gerenciamento dos processos de gestão de pessoas, notadamente no que se refere ao Sistema de Gestão e Desenvolvimento por Competência.

O ciclo P.A.V.A deve ser aplicado em sua plenitude com total fidedignidade às suas etapas principalmente no Planejamento e Acompanhamento. É nesta última onde são definidos os planos de ações de desenvolvimento com o intuito de mobilização de competências individuais e coletivas necessárias à atuação dos profissionais. É nela também que está um dos processos mais importantes da avaliação de desempenho que o *feedback*.

O planejamento da avaliação de desempenho é uma parte extremamente importante, pois o resultado positivo de todo o processo dependerá desse planejamento.

Interpretando os resultados da análise dos questionários foi possível observar que, em linhas gerais, há diversos problemas com o atual processo de Desempenho por Competência utilizado pela UFPB, que vão desde a falta de participação dos servidores nos Planos de Trabalhos Setoriais até a quase completa ausência de *feedback*.

Como observamos no resultado da pesquisa, uma quantidade significativa de colaboradores responderam que não participa do Plano de Trabalho Setorial, que é o documento que subsidia a definição de atribuições, processos e metas setoriais, o que é inadmissível, considerando que é o PTS faz parte do planejamento como primeiro passo para uma avaliação de desempenho confiável já que esse documento direcionará todas as ações gerenciais e da equipe de trabalho, visando acompanhar o desempenho do setor no período de sua duração. A participação dos servidores no PTS é imprescindível para que haja engajamento destes com os objetivos do setor, alinhados às metas institucionais. É importante que haja transparência no ato, tanto para a instituição quanto para o avaliador. Ambos devem entender que o processo existe para melhorar o desenvolvimento intelectual voltado para o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas, resultando, conseqüentemente, em uma melhor ilação no desempenho dos objetivos macros da Universidade. Para este processo, devem estar preparados, não só os avaliadores, mas, também, os avaliados, visto que o método de avaliação utilizado na UFPB é do tipo “Avaliação 360°”. Uma avaliação eficaz, depende da competência de quem avalia.

Também está evidenciado no mesmo estudo, que a maioria dos servidores não receberam treinamento apara avaliar, ou seja, não foram capacitados antecipadamente para exercer essas difíceis tarefas que são: avaliar pessoas, dar e receber feedback, reconhecer suas dificuldades e externar as suas potencialidades. Essa falta de treinamento impede de se extrair do colaborador, as informações necessárias ao processo.

Com enfoque na Gestão de Pessoas, o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo com vistas ao alcance dos objetivos institucionais. Hoje o que se precisa é de processos capazes de desenvolver competência nas pessoas, para que se tornem produtivas e inovadoras, por isso é que, modernamente ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e, também, em educação no trabalho. Portanto, capacitação está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de pessoas não só no campo profissional, mas, também, no campo pessoal.

A avaliação deve ser entendida como uma técnica de aferição de resultados. O desempenho, como o resultado administrativo ou operacional, que reflete e representa o efeito prático da aplicação de uma técnica, método, processo ou sistema, assim como da utilização de uma máquina, equipamento, etc., considerando-se a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento dos colaboradores, capaz de servir de elemento para a avaliação dos recursos

aplicados. O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), é uma métrica do desempenho do indivíduo no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. É um meio de se localizar problemas de integração da pessoa à instituição ou ao cargo que ocupa, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento, etc., de forma a auxiliar a administração na formulação de políticas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Entretanto, para que a avaliação de desempenho possa vir a auxiliar a instituição, há que se esclarecer bem este processo e utilizar o sistema da melhor forma possível. Portanto, para se conhecer esta questão e verificar a confiabilidade do procedimento, é conveniente e importante a realização de estudos, no sentido de elaborar um diagnóstico preciso e objetivo do processo, identificando os problemas existentes. Como ficou evidenciado na pesquisa, o desconhecimento da metodologia da avaliação de desempenho na UFPB é patente o que compromete sobremaneira a confiabilidade dos resultados.

A pesquisa permitiu levantar alguns eixos e dicotomias que ajudam a compreender o sistema de avaliação de desempenho por competência de modo sistematizado. Essa sistematização talvez seja uma das principais contribuições deste trabalho, que permitirá traçar algumas características do processo avaliativo com base na literatura analisada. Assim, no campo conceitual sobre desempenho e competência destacam-se as noções de complexidade, multidimensionalidade, eficácia e eficiência.

Uma das maiores deficiências do programa de avaliação de desempenho por competência da UFPB é que os gestores e demais colaboradores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco, ou nenhum, *feedback* significativo aos avaliados, uma vez que eles não se têm padrões específicos e precisos para avaliar o desempenho dos colaboradores e não desenvolveram as habilidades de *feedback* e de observação necessárias. Muitas vezes os objetivos das avaliações não são bem definidos e elas perdem seus significados. Treinar e orientar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar o processo de de avaliação da instituição

A excelência na arte de dar feedback é atingida quando se consegue mudar um comportamento indesejado com conseqüente mudança de comportamento, através de uma retro alimentação positiva.

Com relação à compreensão do processo de conhecimentos das normas que o regulamentam, vimos que uma grande maioria dos sujeitos da pesquisa não conhecem os objetivos e as diretrizes que norteiam a Avaliação de desempenho no âmbito da UFPB.

É pertinente destacar que a falta de informação sobre as etapas do processo é motivo agravante ao aspecto da compreensão dos instrumentos e metodologia utilizada, sobretudo no que diz respeito aos reais objetivos pretendidos pela instituição. Sugere-se, portanto a utilização de critérios claros e que sejam legitimados pelos agentes envolvidos. O instrumento adequado de acompanhamento do profissional ou do grupo deve originar-se das necessidades da instituição contrapostas a sua cultura, crenças, valores e objetivos.

No que tange ao processo de sensibilização, sobre a importância da avaliação de desempenho por competência, pode-se constatar que há, de certa forma, um descuido por parte da instituição na promoção de medidas mais eficazes a fim de propiciar uma construção de uma cultura e clima organizacionais favoráveis à compreensão da importância do processo avaliativo em questão.

A sensibilização do processo de avaliação, deve ter um sentido educativo, visando abrir espaço para reflexão, troca de ideias e aprendizagem das pessoas sobre o novo enfoque, a nível de desenvolvimento de pessoas a ser assumido e praticado. Dessa maneira o atendimento a essa reflexão pode ser feita por meio de campanha de divulgação, mas principalmente com uma intervenção planejada de treinamento dos avaliadores, cuja orientação deve ser de um lado cognitivo, para cobrir as lacunas do conhecimento sobre o assunto e, de outro, comportamental, para trabalhar as atitudes, as emoções ou sentimentos os atores em relação ao ato de avaliar.

Nessa fase de sensibilização, a principal preocupação deve ser direcionada ao estabelecimento de bases comportamentais dos avaliadores quanto a avaliação - quando falamos em avaliadores, estamos falando de praticamente todos os atores que participam do processo de avaliação, já que o tipo utilizado pelo SGDCOM da UFPB é a Avaliação 360° onde o servidor é, de certa feita, avaliador e avaliado - Trata-se de um momento de maior envolvimento e aprofundamento do sujeito da avaliação com o assunto, portanto, devem ser trabalhados nesta fase, os conceitos e situações que proporcionem vivências em que aflorem os sentimentos relacionados ao tema, permitindo-lhes os conhecimentos e as percepções que possam dar subsídios para lidarem com a avaliação de pessoas, desenvolvendo em si mesmos enquanto pessoa, uma maturidade crescente em relação ao processo de avaliação.

No que diz respeito a participação dos servidores na formulação dos planos de trabalho setoriais, é fundamental que os indivíduos tomem parte de sua formulação, com a finalidade de

tornar o processo mais interativo e contínuo, além de estimular a comunicação, o aprendizado e o comprometimento para maior transparência acerca dos objetivos da instituição.

Como já foi dito anteriormente, trata-se de uma Instituição de Ensino Superior, Pesquisa e Extensão e, portanto, com toda estrutura necessária para oferecer o melhor plano de capacitação necessário ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores com vistas a melhoria dos processos de trabalho.

Diante dos resultados apresentados na pesquisa ressaltamos a necessidade de revisão das metodologias utilizadas no processo de avaliação de desempenho por competência da UFPB. Percebe-se a grande necessidade de realização de eventos de sensibilização que visem estimular os servidores no envolvimento e comprometimento com o processo, como também a efetivação de treinamentos com o objetivo de capacitá-los e instruí-los a utilizarem as ferramentas de avaliação, além de prepará-los de forma a proporcionar o uso de mecanismos que minimizem os aspectos subjetivos da avaliação e as tendências que conduzam ao erro no ato das mensurações de desempenho.

O formulário utilizado na avaliação de desempenho da UFPB é composto, na sua maioria, por descritores de competência que não servem para mensurar o real desempenho dos servidores no desenvolvimento de suas atividades.

Assim, uma estratégia para implantação de um processo de avaliação de desempenho requer uma análise da organização. Iniciativas bem-intencionadas fracassam por falta de uma visão correta dos valores e pressupostos que movem a organização e dos reais obstáculos à sua evolução.

Uma avaliação de desempenho não pode ser um instrumento burocrático composto por formulários. Modelos prontos tendem a fracassar, gerando descrédito e dificultando o comprometimento.

É importante saber qual a percepção da organização sobre a avaliação de desempenho, sob pena de se implantar algo em que os envolvidos (avaliados e avaliadores) nem ao menos acreditam.

O modelo escolhido deve estar adequado ao momento da empresa e devem ser previstas revisões, de acordo com as necessidades de cada grupo a cada período.

A avaliação deve ser capaz de apoiar as transformações desejadas, e não uma ferramenta cujo uso acaba por manter a instituição sempre no mesmo estado.

É comum observar reações variadas em relação à avaliação de desempenho, desde uma total aversão a participar do processo, ou descrédito de que algo possa ser modificado na instituição, até

empolgação, esperança de alguns colaboradores que enxergam aí uma oportunidade de enfim serem reconhecidos.

A avaliação de desempenho, como qualquer outro instrumento de administração de recursos humanos, somente tem razão de existir se for coerente com a sua filosofia, que é a de promover o desenvolvimento do colaborador e da equipe, delegando responsabilidades e buscando o comprometimento.

Os programas de avaliação de desempenho vêm, nos últimos tempos, sendo objeto de inúmeros aperfeiçoamentos, convivendo hoje nas organizações alguns modelos bastante tradicionais com outros mais evoluídos. De qualquer modo, os objetivos de uma avaliação de desempenho estão ligados não apenas à questão da remuneração, mas também à identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Se bem planejada e executada, uma avaliação acaba por se constituir em uma poderosa ferramenta para gestão integrada de pessoas.

Um sistema de avaliação de desempenho pode, em resumo, ser um valioso instrumento de diagnóstico e de gestão, permitindo:

- Identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- Definir planos de ação para transpor dificuldades existentes e incrementar resultados, tanto em termos de qualidade quanto de produtividade da instituição;
- Integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com as metas individuais;
- Desenvolver e subsidiar ações integradas de gestão de pessoas;
- Viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- Alavancar mudanças organizacionais e culturais
- Promover o trabalho em equipe, entre outros.

Neste sentido sugerimos uma reformulação da metodologia aplicada com a implantação de uma modelo mais atual de avaliação, como, por exemplo, a MATRIZ POR QUADRANTES, correlacionando os resultados da avaliação de desempenho com descritores de potencial. Este método analisa o desenvolvimento atual do colaborador e a sua provável capacidade de evolução ao longo do tempo. O desempenho refere-se ao passado, porém a competência ou potencial diz respeito ao futuro.

Fica aqui a nossa contribuição para novos estudos relacionado ao desenvolvimento de pessoas com base em um processo de avaliação de desempenho mais eficiente, mais estruturado e com maior participação dos atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

ARKIN, Hebert; COLTON, Raymond R. **Tables for statisticians**. Barnes and Noble, 1971.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scoth; SHERMAN, Artur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lucia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena.; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTAR, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out., 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União/ Poder Executivo**, n. 218, Seção 1, 24 fev. 2006. p. 3.

BRASIL. Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União/ Poder Executivo**, n. 218, 24 fev. 2006. Seção 1. p. 3.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília-DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em 20/01/2020

BRASIL. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília-DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 21 maio 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1939. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del1713.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em 01 dez. 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organização do Departamento Administrativo do Serviço Público e reorganização das Comissões de Eficiência dos Ministérios. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1938. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1988. Brasília-DF, 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_3/constituição/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em 26 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1936. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/1284.htm. Acesso em 01 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília-DF: Senado Federal, 1991. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm. Acesso em 20/11/2019.

BRASIL. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**/Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

BRASIL. **Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino. Brasília-DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12677.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980.** Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 1980. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L6871.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998**. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília-DF: Senado Federal, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9632.htm. Acesso em 01 dez. 2019.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 23 ago. 2021.

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 21-38 p.

BROWN, Michelle; HYATT, Douglas; BENSON, Jhon. *Consequences of the performance appraisal experience*. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- ENAP. Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 19., 96p., 2000. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/617>. Acesso em: 23 ago. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- ENAP. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 16. 142p., 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/582/1/Flexibilidade%20na%20gest%C3%A3o%20de%20pessoal%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2021.

FARIA, Edmur Ferreira de. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. 7ª ed. São Paulo: Del Rey, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Darcilene Cláudio; SILVA, Leonardo Barbosa e; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia Política**, v. 20, n. 42, p. 167-181, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782012000200012>. Acesso em: 23 ago. 2021.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na organização**. 5º ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ªed. São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vechia; BERNARDIM, Márcio. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 6, p. 1-17, 2008. ISSN: 1980-6116. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309036795_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_NO_S_BANCOS_PUBLICOS. Acesso: 23 ago. 2021.

PAGES, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 234p.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005b.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sônia Mara. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. *IN*: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-15.

NOTÍCIAS- A Proposta cria sistema integrado de avaliação de políticas públicas. **Portal CNM**. 24 jul. 2017. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/proposta-cria-sistema-integrado-de-avaliacao-de-politicas-publicas>. Acesso em: 23 jan. 2020.

QUEIROZ, Antônio Augusto de. **Perfil, propostas e perspectivas do governo Dilma**. Brasília, DF: DIAP, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA- UFPB. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução-PROGEP. **CONSUNI nº 23/2014**: Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de

funções gerenciais da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2014. Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/resolucoes/resolucao-ndeg-23-2014-sistema-de-gestao-de-desempenho-por-competencias.pdf/view>. Acesso em 20 mar. 2020.

SENADO FEDERAL. Atividade Legislativa, PEC 116/2017. Autoria: Presidência da República. Brasília-DF, 2017. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>. Acesso em 20 nov. 2019.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo:** exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, Campina Grande, v. 17, n. 1, p. 01-14, jan./jun.2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 23 ago. 2021.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga; PINHEIRO, Ivan Antônio; ANTUNES, Elaine Di Diego. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, 6 (3), p. 53-68, 2012. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v6i3.182>. Acesso em: 23 ago. 2021.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia V. Boas: Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O caso da prefeitura municipal de São Paulo. IN: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2., 2009, Brasília. **Anais...** Brasília-DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2009.

TAYLOR, J. *Closing the Rhetoric-Reality Gap? Employees' Perspective of Performance Management in the Australian Public Service*. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 3, p. 336-353, 2015.

APÊNDICES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.

Prezado(a) Senhor(a)

Esta pesquisa é sobre O **PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA – UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE SEUS ATORES** e está sendo desenvolvida por James Madison C. de Carvalho, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Dr. Mariano Castro Neto.

O principal objetivo do estudo é apresentar uma proposta metodológica de avaliação de desempenho a ser aplicada aos servidores públicos que atuam no campus I da UFPB, identificando as potencialidades e fragilidades do método atualmente utilizado, sob a visão dos servidores avaliados. A finalidade deste trabalho é contribuir para um processo de avaliação de desempenho por competência, mais dinâmico, mais interativo e mais eficaz a ser aplicado no campus I da UFPB e que tenha um impacto positivo e mais efetivo no programa de capacitação para o desenvolvimento dos servidores e da Instituição.

Solicitamos a sua colaboração para responder a um questionário específico para o objetivo proposto, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos relacionados à área, e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que essa pesquisa não trará nenhum risco à sua integridade física, moral ou psicológica, porém para evitar qualquer tipo de insegurança ou desconforto por incluir chefes e chefiados o questionário de pesquisa será preenchido individualmente, sem possibilidade de identificação.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum tipo de prejuízo. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura do pesquisador responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

João Pessoa, ____ de ____ de ____

Assinatura do participante

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador: James Madison C. de Carvalho, através do telefone: (83) 98813-0809 (mesmo número para WhatsApp) ou para o Comitê de Ética do Centro de Ciências da Saúde – CCS da UFPB, através do telefone: (83) 3216-7791 ou e-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AValiaÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MPPGAV

**Questionário sobre o Processo de Avaliação se Desempenho por Competência
utilizado na UFPB - Campus I.**

Neste questionário não existem respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda o mais honestamente possível. Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente. Desta forma, na dissertação os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, nem ninguém terá acesso aos dados, garantindo, assim, o anonimato.

I. Caracterização do participante

Nesta seção, pedimos-lhe algumas informações específicas de cunho pessoal, as quais são fundamentais para a análise de dados:

1. Idade

Selecione o intervalo em que se encontra

☐ 18 – 25 ☐ 26 – 33 ☐ 34 – 41 ☐ 42 – 49 ☐ 50 – 59 ☐ acima de 60

2. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Grau de instrução

☐ Secundário

☐ Superior

☐ Mestrado

☐ Doutorado

4. Anos de trabalho na Administração Pública (considere apenas o tempo de serviço fora da UFPB)

☐ 0 – 5 ☐ 5 – 10 ☐ 10 – 15 ☐ 15 – 20 ☐ 20 – 30 ☐ acima de 30

5. Anos de Trabalho apenas na UFPB

☐ 1 – 5 ☐ 5 – 10 ☐ 10 – 15 ☐ 15 – 20 ☐ 20 – 30 ☐ acima de 30

6. Tipo de Ingresso na UFPB Campus I

☐ nomeação por concurso público ☐ transferência ☐ outros _____

7. Já participou do processo de Avaliação de Desempenho na UFPB?

☐ Sim

☐ Não

II - Características e opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho

Nesta seção pedimos-lhe algumas informações específicas sobre o sistema de avaliação de desempenho do qual participa.

8. Qual o seu conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho na UFPB?

☐ Nenhum

☐ Muito pouco

☐ Pouco

☐ Mais ou menos

☐ Bom

☐ Muito bom

Comente sua resposta:

9. Frequentou algum curso de capacitação sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência na UFPB?

☐ Sim

☐ Não

10. Você participa ativamente da criação do plano de trabalho do setor que servirá como base para a avaliação de desempenho?

☐ Sim

☐ Não

11. Você recebe feedback sobre o resultado das avaliações de que é alvo?

☐ Sim

☐ Não

12. Você se sente à vontade em avaliar a sua chefia imediata, de forma justa?

☐ Sim

☐ Não

Justifique sua resposta:

13. Você se sente à vontade em avaliar os seus pares de forma justa?

☐ Sim

☐ Não

Justifique sua resposta:

14. Você costuma conferir o resultado da sua avaliação de desempenho?

☐ Sim

☐ Não

15. Você já se sentiu injustiçado na sua avaliação de desempenho?

☐ Sim

☐ Não

16. Você já foi indicado a algum curso de capacitação, por sua chefia imediata, em função do resultado de sua avaliação de desempenho?

☐ Sim

☐ Não

17. Você já participou de algum curso de capacitação na UFPB?

☐ Sim

☐ Não

18. Se a resposta à pergunta anterior foi SIM, a escolha do curso foi sua ou da chefia do setor?

☐ Minha

☐ Da chefia do setor

19. No seu entender, a avaliação de desempenho deveria ser?

☐ Anual

☐ Semestral

☐ Trimestral

☐ Mensal

☐ Outro _____

Justifique sua resposta:

20. Os resultados da sua última avaliação de desempenho foram?

☐ Abaixo do que esperava

☐ Como esperava

☐ Acima do que esperava

21. O seu desempenho durante o ano passado foi:

☐ Abaixo da média

☐ Dentro da média

☐ Acima da média

22. Por favor, defina o seu grau de conhecimento relativamente ao sistema de avaliação de desempenho por competência adotado na UFPB:

- ☐ Não conheço nada
- ☐ Conheço pouco
- ☐ Conheço mais ou menos
- ☐ Conheço relativamente bem
- ☐ Conheço muito bem

Por favor, exprima o seu grau de concordância relativamente a alguns aspectos do sistema de avaliação de desempenho por competência utilizado na UFPB:

23. A avaliação de desempenho é necessária

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

24. Há necessidade de se estabelecer metas na avaliação de desempenho:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

25. É necessário discutir com a chefia imediata os resultados da avaliação de desempenho do ano anterior:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

26. Sobre a necessidade de ter participado da avaliação de desempenho para adquirir progressão funcional por mérito:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

27. As avaliações de desempenho têm melhorado, de alguma forma, o seu desempenho?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

28. As avaliações de desempenho têm trazido benefícios à instituição?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Justifique:

III – Satisfação com a avaliação de desempenho

Nesta seção pedimos-lhe que dê sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho por competência de que é alvo. Por favor, expresse, com a maior exatidão possível, o seu grau de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho tendo em conta as afirmações que se seguem e assinale a resposta correspondente:

Em que medida está satisfeito com:

29. A existência da avaliação de desempenho na UFPB.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

30. A qualidade do questionário da avaliação.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

31. A forma como se processa a avaliação na UFPB.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

32. Os procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

33. O método de avaliação adotado.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

34. Os critérios usados na avaliação de desempenho.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

35. A periodicidade da avaliação de desempenho.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito

- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

36. A existência da autoavaliação.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

37. A forma adotada para instituição para transmitir informações sobre a avaliação de desempenho.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

38. A forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

39. A forma como são estabelecidos os objetivos

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

40. A forma como são estabelecidas as competências.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

41. Os resultados recebidos quando comparados com os resultados recebidos por outro colega.

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

MUITO OBRIGADO!

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA - UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE SEUS ATORES.

Pesquisador: James Madison Cavalcanti de Carvalho

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 37471420.1.0000.5188

Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.429.537

Apresentação do Projeto:

Projeto de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior. A pesquisa terá uma abordagem qualitativa, sendo do tipo do tipo aplicada, exploratória e descritiva. A coleta de dados será bibliográfica/documental e entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionários abertos on-line, utilizando o Google formulário e redes sociais, tendo como público alvo, os servidores técnicos administrativos em educação e professores em cargos de chefias, bem como, alguns gestores da PROGEP ligados ao Processo Avaliativo em questão.

Objetivo da Pesquisa:

Apresentar uma proposta metodológica de avaliação de desempenho a ser aplicado aos servidores públicos que atuam no campus I da UFPB

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Não há riscos quanto a integridade moral ou psicológica dos participantes, porém pode acontecer algum tipo insegurança ou desconforto por incluir chefes e chefiados que, muitas vezes têm relações para além do vínculo institucional. Para evitar esse engessamento, as pesquisas terão caráter personalíssimo e os questionários serão preenchidos individualmente, sem possibilidade de identificação.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 4.429.537

Benefícios: Os sujeitos da pesquisa são também os atores da temática e serão beneficiados com uma nova metodologia de avaliação de desempenho por competência.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De comum acordo com os objetivos, referencial teórico, metodologia e referências.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Após cumprimento das diligências, apresenta a documentação de praxe.

Recomendações:

Divulgar resultados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1607418.pdf	05/10/2020 14:41:08		Aceito
Outros	Questionario_Avaliacao_Desempenho.pdf	05/10/2020 14:37:41	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
Outros	Ata_Qualify.pdf	05/10/2020 14:36:35	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
Orçamento	Orcamento_projeto.pdf	05/10/2020 14:31:56	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE.pdf	05/10/2020 14:22:33	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 4.429.537

Ausência	TCLE.pdf	05/10/2020 14:22:33	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_James.pdf	04/09/2020 10:50:09	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Anuencia.pdf	04/09/2020 10:48:12	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto_James_Madison.pdf	04/09/2020 10:42:41	James Madison Cavalcanti de Carvalho	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 30 de Novembro de 2020

**Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))**

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

TERMO DE ANUÊNCIA

A Universidade Federal da Paraíba, através desta Pró-Reitora de Gestão de Pessoas – PROGEP, está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado: **O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO – UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE SEUS ATORES**, coordenado pelo pesquisador **JAMES MADISON CAVALCANTI DE CARVALHO**, desenvolvido em conjunto com o orientador **Prof. Dr. MARIANO CASTRO NETO** do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – **MPPGAV do Centro de Educação**, nesta instituição.

Esta instituição assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados, em consonância com os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do citado projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do pesquisador responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que o acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada à apresentação à direção da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, de acordo com o preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 12 de agosto de 2020

Assinatura manuscrita em azul, sobre uma linha horizontal.

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP