



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

UBIRAMAR SINFRÔNIO PITA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
(UEPB)**

JOÃO PESSOA

2018

UBIRAMAR SINFRÔNIO PITA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
(UEPB)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz.

JOÃO PESSOA

2018

P681p Pita, Ubiramar Sinfronio.

Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) / Ubiramar Sinfronio Pita. - João Pessoa, 2018.

166 f. : il.

Orientação: Adriana Valéria Santos Diniz.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Servidores Técnico-Administrativo. 3. UEPB. I. Diniz, Adriana Valéria Santos. II. Título.

UFPB/BC

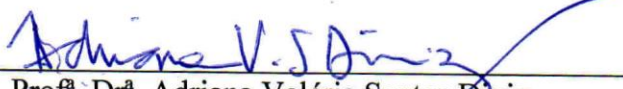
UBIRAMAR SINFRÔNIO PITA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
PARAÍBA (UEPB)**

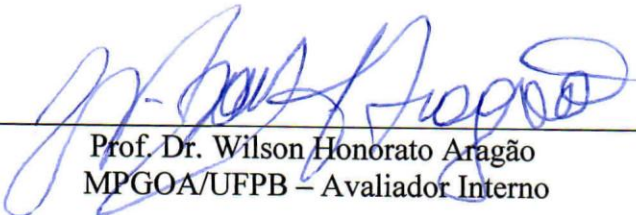
Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
Profissional em Gestão nas
Organizações Aprendentes da
Universidade Federal da Paraíba
em cumprimento às exigências
para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 20 de fevereiro de 2018

BANCA EXAMINADORA



Prof.^ª Dr.^ª Adriana Valéria Santos Diniz.
MPGOA/UFPB – Orientadora



Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão
MPGOA/UFPB – Avaliador Interno



Prof.^ª Dr.^ª Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
MPPGAV – Avaliador Externo

À minha esposa, Ana Paula Lima da Silva, que dedicou toda a sua atenção e amor durante os meus estudos e me faz admirá-la cada vez mais, sendo a minha fonte de inspiração acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, O Criador, e ao Divino Mestre Jesus pelo dom da vida e por não me deixarem faltar fé e força para continuar indo em frente e superar todos os desafios dessa vida através do caminho do bem, e assim ter a oportunidade de crescer profissionalmente e espiritualmente.

Aos meus pais Ubiratan Sinfrônio e Maria de Lourdes Pita, minha avó Anatildes David, meus irmãos Ubiracy e Leandra e os meus amados sobrinhos Marina, Dário e Milena, que são minha verdadeira base de carinho, afeto, hombridade e amor. Agradeço muito aos meus pais pela absoluta dedicação a mim e aos meus estudos com muita luta e sacrifício.

A minha esposa Ana Paula Lima da Silva, minha eterna companheira, que sempre acreditou no meu potencial e me incentivou a buscar o meu aperfeiçoamento acadêmico o que torna possível a concretização deste trabalho, me fazendo admirá-la cada vez mais pela sua sabedoria, bom humor, paciência e por ser minha inspiração acadêmica.

Ao meu amado filho Heitor por me proporcionar novos motivos para continuar me dedicando a meus estudos e principalmente por me mostrar o verdadeiro sentido da vida, demonstrando que o amor precede a existência.

Aos meus sogros José Carlos da Silva e Maria José Lima da Silva, pelo acolhimento no seu lar e pela preocupação diária com meus estudos e crescimento.

Em especial, a Prof^a. Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz, minha orientadora, pelo apoio e incentivo aos meus estudos e por acreditar no meu futuro como profissional.

A Coordenação do Curso, em especial a Miro, bem como aos professores, em especial a Prof^a. Dr^a. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, que estiveram nas aulas presenciais e também *online* através dos ensinamentos transmitidos em todas as disciplinas desse curso.

Aos membros da banca de avaliação, pela disposição de contribuírem com este trabalho.

Aos colegas da turma 06 do MPGOA, que juntos superamos os desafios para atingirmos o objetivo principal que é a aprendizagem.

Aos colegas de trabalho da UEPB, pelo apoio e incentivo diário durante o período desse curso compreendendo minha ausência e me auxiliando na obtenção de informações necessárias para conclusão desse trabalho.

A todos, meu muito obrigado!

“Todo bom desempenho começa com objetivos claros”.

Ken Blanchard

RESUMO

Esta pesquisa analisou o processo da avaliação de desempenho, a partir do olhar dos servidores técnico-administrativos e dos gestores do processo de avaliação, na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Na administração pública brasileira, a avaliação de desempenho adquiriu relevância a partir do modelo gerencial do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de Bresser-Pereira (BRASIL, 1995). Nas Instituições Federais de Ensino Superior, o Governo Lula estruturou o Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, atrelando o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e ao mérito profissional, esta última acompanhada por avaliação de desempenho. No caso da UEPB, a regulamentação de processo avaliativo aconteceu em 2010. O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB. Tratou-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa; exploratória e descritiva quanto aos fins, bem como bibliográfica e de campo quanto aos meios, sendo um estudo de caso. Foi realizada na UEPB, com os servidores técnico-administrativos e profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação. Para a coleta dos dados, utilizaram-se a pesquisa documental e entrevistas, avaliadas por meio de análise de conteúdo temática. Verificaram-se as seguintes finalidades do processo avaliativo no âmbito da UEPB: gestão da carreira técnico-administrativa, melhora do desempenho dos servidores, melhora do serviço público e implicações da avaliação nas ações e políticas institucionais. A incidente finalidade de progressão por tempo de serviço e estabilidade no cargo, embora sirvam de estímulo ao desenvolvimento do servidor na sua carreira, relegam o foco na melhora de desempenho do servidor atrelado aos objetivos organizacionais. Além disso, percebeu-se baixa correlação entre os resultados da avaliação de desempenho e outras ações institucionais. A instituição não se apropria adequadamente da avaliação de desempenho para torná-la um instrumento de subsídio de gestão de pessoas. Este estudo permitiu compreender, para além do seu universo legal, como funciona o processo avaliativo na UEPB, bem como suas reais finalidades, o que pode facilitar aos diversos profissionais, uma avaliação comprometida com o pensamento dos técnicos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Servidores Técnico-administrativos. UEPB.

ABSTRACT

This research analyzed the process of performance evaluation, from the perspective of the technical-administrative and the managers of the evaluation process, at the Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). In the Brazilian public administration, the performance evaluation acquired relevance in the context of the emergence of the administrative model from the Bresser-Pereira State Reform Plan of the State Apparatus (BRASIL, 1995). In the Federal Institutions of Higher Education, the Lula Government structured the career plan of the Administrative Technicians in Education, linking the development of the career server to the progression through professional qualification and professional merit, the latter accompanied by performance evaluation. In the case of UEPB, the creation of the regulation of the evaluation process in 2010. The objective of this research was to analyze the process of performance evaluation of technical-administrative at UEPB. It was a predominantly qualitative research; exploratory and descriptive as to the ends, as well as bibliographical and field research as to the means, being a case study. It was carried out in the UEPB, with the technical-administrative servers and professionals involved in the management of the evaluation process. For data collection, we used documentary analysis and interviews, analyzed through thematic content analysis. The following objectives of UEPB evaluative process were assessed: management of the technical-administrative career, performance improvement of its employees, improvement of the public service and implications of the evaluation in the actions and institutional policies. The purpose incident of progression by length of service and stability in the job, while serving as a stimulus to server development in his career, relegates the focus on improving server performance tied to organizational goals. In addition, there was a low correlation between the results of the performance evaluation and other institutional actions. The institution does not adequately appropriate the performance appraisal to make it an instrument of people management allowance. This study allowed understanding, beyond its legal universe, how the evaluation process works at UEPB, as well as the real purposes of the performance evaluation, which can facilitate to the different professionals, an evaluation of this instrument of the management of people committed to the technicians desires.

Key words: Performance Evaluation. Technical-Administrative Servers. UEPB.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Exemplo do <i>Balanced Scorecard</i>	33
FIGURA 2: Mapa dos Campi da UEPB.....	72
FIGURA 3: Cálculos da média ponderada de cada fator avaliado e da média ponderada final de avaliação de cada ano.....	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Situações do PAD dos servidores técnico-administrativos da UEPB e suas bases Legais.....	53
QUADRO 2: Quadro conceitual das finalidades da avaliação de desempenho.....	66
QUADRO 3: Quadro de níveis de classe e requisitos dos servidores TA da UEPB.....	75
QUADRO 4: Critérios para inclusão na pesquisa em relação aos sujeitos técnico-administrativos.....	76
QUADRO 5: Quantitativo técnico-administrativo efetivo UEPB.....	76
QUADRO 6: Critérios para inclusão na pesquisa, dos profissionais do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.....	77
QUADRO 7: Profissionais que acompanham a gestão do processo de avaliação de desempenho: participantes da pesquisa.....	77
QUADRO 8: Sujeitos da pesquisa.....	78
QUADRO 9: Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....	78
QUADRO 10: Correlação entre as perguntas dos roteiros das entrevistas com os objetivos da investigação.....	82
QUADRO 11: Finalidades da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UEPB.....	83
QUADRO 12: Processo de avaliação de desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos da UEPB e suas bases legais.....	89
QUADRO 13: Etapas de elaboração da normatização sobre avaliação de desempenho.....	91
QUADRO 14: Competências dos agentes envolvidos na avaliação de desempenho dos servidores TA da UEPB.....	94
QUADRO 15: Etapas do processo de avaliação de desempenho e responsabilidades dos agentes envolvidos.....	96
QUADRO 16: Ações envolvidas na elaboração e execução do cronograma da avaliação no SAT pelo Setor Desenvolvimento de Pessoas.....	96
QUADRO 17: Ações mensais envolvidas na criação da AD pelo setor	

desenvolvimento de pessoas.....	98
QUADRO 18: Ações de acompanhamento de execução das avaliações de desempenho.....	98
QUADRO 19: Ações de acompanhamento dos processos de pendências: situações que impedem a realização da avaliação de desempenho.....	99
QUADRO 20: Ações de acompanhamento do trâmite dos relatórios de avaliação de desempenho de cada mês.....	100
QUADRO 21: Subfatores para avaliação de desempenho com finalidade de estágio probatório.....	104
QUADRO 22: Os conceitos e as faixas da avaliação parcial e final.....	106
QUADRO 23: Percepção do instrumento e do processo de avaliação: vantagens e desvantagens.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AF	Acompanhamento Funcional
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CF	Constituição Federal
CH	Centro de Humanidades
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CPPD	Comissão Permanente do Pessoal Docente
CPPTA	Comissão Permanente do Pessoal Técnico-administrativo
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia de Informação
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DOE-PB	Diário Oficial do Estado da Paraíba
FAFIG	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarabira
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FUNDACT	Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia
GP	Profissionais Envolvidos na Gestão do Processo de Avaliação de Desempenho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LC	Lei Complementar
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
PAD	Processo de Avaliação de Desempenho
PAD-EP	Processo de Avaliação de Desempenho – Estágio Probatório
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCCR	Plano de Cargo, Carreira e Remuneração
PDF	<i>Portable Document Format</i>

PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
DI-PCCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
PROCULT	Pró-Reitoria de Cultura
PROEAD	Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância
PROEST	Pró-Reitoria Estudantil
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
PROFIN	Pró-Reitoria de Gestão Financeira
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
RH	Recursos Humanos
SAT	Sistema de Avaliação de Desempenho
TA	Técnico-Administrativos
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
URNe	Universidade Regional do Nordeste

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	22
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS.....	23
2.1.1 Métodos tradicionais	26
2.1.2 Métodos contemporâneos.....	28
2.1.2.1 Método da avaliação por resultados	28
2.1.2.2 Método da avaliação por objetivos.....	29
2.1.2.3 Método da autoavaliação.....	30
2.1.2.4 Método do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	30
2.1.2.5 O método da avaliação em 360°	35
2.1.2.6 Método da avaliação de competências	36
2.2 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	39
2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	45
2.3.1 A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UEPB	50
3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: FINALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES	55
3.1 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: CONCEITO E HISTÓRICO	55
3.2 O CASO DAS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES APRENDENTES	62
3.3 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	65
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	70
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	70
4.2 CAMPO DE PESQUISA	71
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA	75

4.4 COLETA DOS DADOS.....	79
4.4.1. Análise documental	79
4.4.2 Entrevistas.....	80
4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	81
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA UEPB.....	83
5.1 PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UEPB	84
5.1.1 Implantação do PAD e do PAD-EP: pressupostos legais e etapas da implantação.	84
5.1.1.1 Pressupostos legais	84
5.1.1.2 Etapas da implantação	90
5.1.2 Metodologia do processo da avaliação de desempenho.....	92
5.1.2.1 Competências dos agentes envolvidos	92
5.1.2.2- Etapas do processo	95
5.1.2.3 Instrumento.....	103
5.1.3 Vantagens e desvantagens do processo avaliativo na UEPB	107
5.1.3.1 Subjetividade no processo avaliativo	110
5.2 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA UEPB	113
5.2.1 Gestão da carreira técnico-administrativa.....	114
5.2.1.1 Progressão por tempo de serviço	115
5.2.1.2 Estabilidade	118
5.2.1.3 Punição	120
5.2.2 Melhorar o desempenho dos servidores	122
5.2.2.1 Autoavaliação (Autorreflexão)	123
5.2.2.2 <i>Feedback</i> sobre o desempenho do servidor	125
5.2.3 Melhoria do serviço público.....	129
5.2.4 Implicações do PAD nas ações e políticas institucionais	131

5.2.4.1 Ações para integrar o PAD às práticas de gestão de pessoas	133
5.2.4.2 Sensibilização a respeito da importância do PAD.....	138
5.2.4.3 Ações para que ocorra a retroalimentação em caso de avaliação insatisfatória	140
5.2.4.5 Melhoria das relações de trabalho	141
5.2.4.6 Indicador de clima organizacional.....	141
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os Servidores Técnico-Administrativos Avaliados da UEPB	160
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho da UEPB	162
ANEXO A - Formulário de Avaliação de Desempenho	164
ANEXO B - Formulário de Avaliação do Estágio Probatório	165

1 INTRODUÇÃO

O foco desta pesquisa foi uma análise sobre o processo da avaliação de desempenho, a partir do olhar dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação, na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

As mudanças tecnológicas, econômicas, culturais e sociais, que são decorrentes das novas regras impostas pela globalização, vêm exigindo cada vez mais das organizações aprendentes e dos indivíduos que as integram. O desempenho das pessoas é importante fonte de vantagem competitiva, desde que exista um investimento de tempo e esforço para avaliação deste, com o intuito de ter informações valiosas que venham auxiliar na tomada de decisões estratégicas e consequentemente gerem vantagens competitivas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Nas organizações aprendentes, o desenvolvimento de competências deve estar atrelado às práticas organizacionais através da integração das pessoas na aprendizagem organizacional, pois as instituições estão se transformando e com isso é necessário que as pessoas que fazem parte dela também se desenvolvam através de novas formas da relação entre elas e as organizações aprendentes (SENGE, 2016).

É importante entendermos o significado de organizações aprendentes para com isso compreendermos melhor a importância da avaliação de desempenho na contemporaneidade. As organizações aprendentes são aquelas que, como o próprio nome já diz, buscam um aprendizado coletivo contínuo de como adequar-se às novas estratégias, aos novos comportamentos, às novas expectativas daqueles que fazem parte da organização, às novas ferramentas, às novas tecnologias que surgem frequentemente e, principalmente, ao novo modelo de gestão com pessoas que objetiva ajudar as organizações em sua sustentabilidade, no seu crescimento, no seu aperfeiçoamento e no desenvolvimento com melhores resultados.

Organização aprendente é aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados (ASSMANN, 2007, p.86).

As organizações aprendentes buscam instrumentos que venham identificar o seu capital intelectual, para com isso poderem aproveitá-lo e desenvolvê-lo através de investimentos nas pessoas que fazem parte da organização. O grande desafio da gestão de pessoas das organizações aprendentes é a busca de melhores resultados através da identificação, do aperfeiçoamento, da retenção dos seus talentos e na busca de novos colaboradores que venham agregar valor à instituição.

Nesse contexto, a avaliação de pessoas é bastante utilizada para subsidiar diversos processos na área de gestão de pessoas, dentre eles decisões gerenciais. O estabelecimento e a sistematização de processos estruturados de avaliação devem permitir a convergência do monitoramento das ações individuais alinhadas aos objetivos organizacionais.

Os processos avaliativos orientam as pessoas para os aspectos que são valorizados pela organização, para a execução do seu trabalho e para o que lhe é esperado no futuro. Sendo assim, a avaliação não se encerra em si mesma (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010).

A avaliação tem o objetivo de proporcionar aos gestores das organizações uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições de cada trabalhador inserido nas suas equipes e, por conseguinte, subsidiar as tomadas de decisão relativas à gestão de pessoas; evitar a subjetividade de suas decisões e fortalecer a uniformidade nas decisões e nos aspectos valorizados pelos diversos gestores.

Apesar da importância de processos de avaliação de pessoas, bem como de sua utilização na área da administração pública, aspectos como o excesso de subjetividade, dificuldade dos gestores quanto à aplicação ou ao uso dos instrumentos, falta de *feedback* sobre a utilização que se fez das informações provenientes da avaliação, dentre outros aspectos são críticas que também se fazem sobre esses sistemas (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010).

Nesse contexto de contradições sobre as contribuições, possibilidades e limitações aos sistemas de avaliação de desempenho de pessoal, há uma carência de estudos acerca da análise desse processo avaliativo no contexto universitário da carreira técnico-administrativa, que levem em conta o olhar dos integrantes-protagonistas do processo. Na busca de literatura que pudesse orientar uma discussão mais fecunda, deparou-se com uma restrita produção teórica sobre esta temática, tornando-se indispensável, neste sentido, compreender, para além do seu universo legal, como a avaliação de desempenho é ressignificada por quem a vivencia no cotidiano.

Diante disso, estudar o processo de avaliação de desempenho a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos, que são o público-alvo a quem se destina a política de avaliação, bem como junto aos profissionais que atuam diretamente na gestão desse processo, permitiu compreender, na prática, como acontece a avaliação de desempenho no contexto universitário, bem como as finalidades desse instrumento de gestão.

No Brasil, a avaliação de desempenho surgiu com mais destaque na administração pública a partir da Reforma do Estado, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Bresser-Pereira,

aprovado em 1995 (BRASIL, 1995), que buscou a modernização e desburocratização do Estado por meio de práticas gerenciais.

Dentre seus objetivos, o PDRAE destacava a necessidade de melhorar os serviços prestados pela administração pública, voltando-se ao atendimento ao cidadão como cliente; bem como os servidores públicos serem avaliados através de indicadores de desempenho, apresentando um perfil mais gerencial (BRASIL, 1995).

No campo das Instituições Federais de Ensino Superior, dando continuidade a algumas políticas do modelo gerencial (PAULA, 2005), o Governo Lula estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, por meio da Lei nº. 11.091/2005 (BRASIL, 2005), atrelando o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e ao mérito profissional, sendo esta última acompanhada por aprovação em avaliação de desempenho.

A questão da aprovação em processo de avaliação de desempenho também se inseriu como pré-requisito para o servidor federal efetivo adquirir estabilidade após estágio probatório, por meio da Lei nº. 8.112/1990 (BRASIL, 1990). De igual forma, na Paraíba, os servidores efetivos também devem ter seu desempenho avaliado para fins de aprovação em estágio probatório, conforme preconizado pela Lei Complementar nº. 58/2003 (PARAÍBA, 2003).

Consoante ao cenário nacional, no Estado da Paraíba, em 2007, a UEPB teve aprovado, para os docentes e servidores técnico-administrativos da instituição, o Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) por meio das Leis nº. 8.441/2007 (PARAÍBA, 2007a) (PCCR dos Docentes) e a nº. 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) (PCCR dos Servidores Técnico-Administrativos) e suas posteriores alterações.

Neste Plano de Carreira dos técnicos, foram definidos critérios de progressões e remunerações, havendo a previsão de normatização posterior do processo de avaliação de desempenho:

O Processo de Avaliação de Desempenho (PAD) de que trata o § 1º deste Artigo ocorrerá anualmente, no mês de aniversário de ingresso na UEPB, nos 03 (três) últimos anos de cada quadriênio, e será normatizado posteriormente, através de resolução do CONSUNI (LEI 8.442/2007, § 2, ART. 11).

Sendo assim, a UEPB, enquanto Instituição pública de natureza autárquica controlada pelo Estado, tem o dever de seguir os princípios básicos da administração pública, bem como as Leis que a regem, tendo regulamentado o processo de avaliação de desempenho através da publicação em Diário Oficial do Estado da Paraíba – DOE-PB, por meio das seguintes normatizações: RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 (UEPB, 2010a),

RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/035/2010 (UEPB, 2010c),
RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0119/2015 (UEPB, 2015) e
RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010 (UEPB, 2010b), esta última balizando a questão da avaliação de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos.

Desse modo, diante das bases normativas estabelecidas no cenário nacional, estadual e na Universidade em questão, este estudo foi elaborado a partir dos questionamentos e das inquietações sobre o processo da avaliação de desempenho no cenário atual, levando em consideração o entendimento dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação, na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Diante de tais inquietações, surgiu o seguinte problema: Como acontece o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB? Quais as suas finalidades, por meio do olhar dos técnicos e dos profissionais que atuam na gestão desse processo avaliativo na instituição?

Diante disso, o objetivo geral desta dissertação foi analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB;
- Compreender as finalidades da avaliação de desempenho na UEPB, enfatizando a perspectiva dos servidores avaliados e dos gestores do processo;
- Investigar quais as implicações da avaliação de desempenho nas políticas e ações institucionais.

Esta pesquisa adquire relevância considerando que o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB foi regulamentado e começou a ser implementado em 2010, podendo contribuir com a área de gestão de pessoas da Instituição no tocante a uma avaliação dessa fase inicial de experiência, bem como para outras instituições públicas de ensino superior que estejam vivenciando a mesma situação.

Tal entendimento poderá facilitar aos diversos profissionais, da administração pública e demais áreas, a realização de uma avaliação sobre o processo, comprometida com o pensamento dos servidores técnico-administrativos. A avaliação de desempenho é considerada importante ferramenta de gestão de pessoas, porém é importante compreender como os atores sociais (no caso, técnicos e profissionais que atuam diretamente na gestão) analisam esse objeto.

As intervenções em gestão de pessoas devem exigir a consideração do olhar do sujeito-alvo no contexto concreto de suas condições de trabalho. Daí a necessidade de analisar a avaliação de desempenho, através dos servidores técnico-administrativos e profissionais envolvidos, para que as intervenções em face dessa área da administração pública levem em conta seu ponto de vista.

Além das justificativas explicitadas anteriormente e, considerando a relevância crescente dos sistemas de avaliação de desempenho associados aos PCCR'S dos servidores na administração pública, entende-se que toda pesquisa desenvolvida no sentido de melhor compreender tal problemática, ou ao menos parte dela, sem perder de vista sua totalidade, por si só representa um estudo importante, pelo tema que aborda.

Além do mais, o interesse por esse objeto de estudo emergiu com o meu ingresso como servidor efetivo na UEPB para o cargo de Administrador Gestor Público, onde fui lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), em 2008. Na época, não havia ações relacionadas à política de desenvolvimento de pessoas e, em 2010, pude, em conjunto com uma equipe interdisciplinar, participar da elaboração do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na Instituição. Posteriormente, fui assessorar o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e afastei-me dessa atividade, mas o interesse sobre os desdobramentos e andamento daquele processo avaliativo me inquietou.

Além disso, na condição de vereador do município de Itaporanga - PB, durante o período de 2012 - 2016, tive a oportunidade de verificar Projeto de Lei da Câmara e da Prefeitura Municipal sobre a criação de cargos e carreira, incluindo processo avaliativo; bem como discutir junto ao executivo a importância de regulamentar no município a reestruturação da carreira, incluindo a progressão por mérito com avaliação de desempenho e por capacitação profissional.

Soma-se a essas justificativas a importância de algumas especializações realizadas anteriormente, dentre elas a Especialização em Políticas Públicas de Trabalho, Emprego e Renda (UNICAMP) e MBA em Gestão Estratégia de Pessoas na Administração Pública (UEPB), bem como disciplinas do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPGOA, as quais contribuíram para aumentar os meus conhecimentos acerca da avaliação de desempenho, imprescindíveis para compreender esta ferramenta especificamente no contexto dos servidores técnico-administrativos universitários.

No tocante à organização do trabalho, esta dissertação está dividida em capítulos. Para uma análise sobre a avaliação de desempenho, é imprescindível conhecerem-se os elementos configuradores dessa problemática.

Nesse sentido, não podemos deixar de abordar dois aspectos, que compõem o referencial teórico e compreendem os capítulos 2 e 3, estando intrinsecamente correlacionados: a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos nas instituições de ensino superior e suas finalidades nas organizações aprendentes.

Portanto, o referencial teórico é apresentado em duas partes: a primeira, correspondente ao capítulo 2, discute sobre a avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior com a exposição de aproximações conceituais de diversos autores a respeito da avaliação de desempenho, bem como os diferentes métodos, divididos em tradicionais e contemporâneos. Posteriormente, destaca-se o histórico do processo de avaliação de desempenho na administração pública brasileira, com ênfase nas instituições de ensino superior.

O terceiro capítulo discute sobre conceitos e histórico das organizações aprendentes, com ênfase nas universidades e as finalidades da avaliação de desempenho.

Em seguida, apresenta-se a metodologia empregada: o tipo de pesquisa, o contexto de sua realização; delimitação dos sujeitos; coleta de dados, quais os instrumentos utilizados, bem como foram tratados e analisados os dados, permitindo a análise sobre o processo avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na Universidade Estadual da Paraíba.

Posteriormente, discorrem-se sobre os resultados, retratando o processo avaliativo na universidade estudada, desde a implantação, bem como a metodologia e vantagens/desvantagens da avaliação no âmbito da UEPB, além de suas finalidades.

Por fim, são tecidas considerações finais apontando contribuições da pesquisa, sugestões para a melhoria do processo avaliativo na UEPB, bem como novos questionamentos a respeito da temática.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A necessidade de um novo modelo de gestão atrelado à expectativa da sociedade contemporânea na busca por uma eficiência e eficácia nos serviços que são ofertados pelo Estado requer um olhar voltado para os serviços prestados às pessoas, no qual a qualidade destes deve ser considerada como o principal objetivo da gestão pública. Para que isto ocorra é essencial a valorização dos servidores públicos como o principal capital das organizações, sendo sua motivação e o seu reconhecimento indispensáveis para que o Estado possa dar uma resposta à sociedade através do atendimento de suas expectativas.

Com isso, surge a necessidade de o Estado criar mecanismos para mensurar as potencialidades e os talentos que possui no seu quadro de servidores, através de um processo de avaliação de desempenho que venha avaliar os seus servidores com base nos seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), voltados para as estratégias e objetivos organizacionais. Porém, para isso, são necessários recursos destinados ao desenvolvimento dessas potencialidades e meios necessários para a obtenção de um bom desempenho dos servidores com foco nos objetivos individuais e organizacionais.

Nesse sentido, neste capítulo, primeiramente, foram abordadas aproximações conceituais de diversos autores a respeito da avaliação de desempenho e seus diferentes métodos, desde os tradicionais aos contemporâneos.

Em um segundo momento, foi retratado o histórico da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, a partir da criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938, que traçou as primeiras diretrizes de uma política de avaliação; tendo a avaliação ganhado maior destaque no cenário nacional público, com o Plano Diretor da Reforma do Estado no governo de Fernando Henrique (1995), que objetivava a modernização e desburocratização do Estado.

Por fim, abordou-se a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos nas instituições de ensino superior, com uma ênfase no objeto de estudo deste trabalho, que é a Universidade Estadual da Paraíba. Desta forma, foi visto como as instituições de ensino superior se apropriaram das determinações legais federais e estaduais em suas construções das políticas de gestão de pessoas, visando à implementação da sistemática de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos de ensino superior, para com isso ter-se uma visão da evolução do processo de avaliação de desempenho e sua importância para o alcance dos resultados esperados pela sociedade brasileira voltados a uma maior satisfação dos servidores e consequentemente a melhoria nos serviços ofertados a esta população, pois,

segundo Lima (2007, p. 102), “o serviço “cego” à burocracia tem gerado resultados que não interessam à sociedade, pelas externalidades negativas que a impactam”.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS

Para França (2007), a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários e quando realizada positivamente promoverá o crescimento pessoal e profissional resultando em um melhor desempenho que beneficiará a todos.

Nesse sentido, os processos avaliativos devem buscar avaliar as pessoas nas organizações considerando as funções e atividades desenvolvidas por cada uma, ou seja, o desempenho individual, porém com um olhar sistêmico voltado ao desenvolvimento de suas potencialidades em busca dos resultados esperados pela organização em sua coletividade.

A avaliação de desempenho deve ser utilizada como uma ferramenta de mensuração dos resultados esperados pela organização com aqueles alcançados. Segundo Gil (2007), nem sempre o que é realizado pelo empregado corresponde ao que se espera dele, ou seja, entre o desempenho real e o esperado, geralmente existe uma lacuna que pode ser designada como discrepância de desempenho. O conhecimento da extensão desta lacuna ou desta discrepância é de fundamental relevância para a organização, tal como afirma o autor:

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. (GIL, 2007, p.148).

A avaliação de desempenho, com base nesta discrepância de desempenho, também serve para detectar a necessidade de treinamentos para o desenvolvimento das habilidades já existentes no quadro de pessoal da organização, o que melhoraria de maneira significativa a qualidade do trabalho desenvolvido e a qualidade de vida dos colaboradores da organização.

Esta avaliação deve ser vista como uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas na administração pública, a qual se deve focar a maximização do uso do potencial humano e tratar as pessoas como o principal capital da organização, dando-lhes meios e condições de crescimento e desenvolvimento. Desta forma, estamos compreendendo, neste trabalho, a avaliação de desempenho como uma ferramenta importante de vantagem competitiva, através da qual se podem obter informações que venham auxiliar no processo de tomada de decisão voltado ao desenvolvimento das pessoas com foco nas estratégias organizacionais, baseada

em políticas de aprendizagem organizacional que venham integrar os interesses das pessoas aos da instituição.

Neste sentido, organizações aprendentes, públicas e privadas, devem buscar esta ferramenta para auxiliá-las no processo de tomada de decisão com o objetivo de melhorar as relações dentro da organização, utilizando do seu maior capital que são seus recursos humanos, através de uma adequada mensuração de suas competências e proporcionando o desenvolvimento destas para o alcance dos objetivos pessoais em consonância com os objetivos e as estratégias organizacionais. Isso só é possível com a busca e implantação de mecanismos de avaliação de desempenho que venham trazer resultados importantes para melhoria da qualidade dos serviços e produtos finais ofertados por estas organizações, através da identificação de necessidades de treinamentos que venham potencializar competências de todos que fazem parte da organização.

Para Gil (2007, p.151-153), a responsabilidade do processo de avaliação de desempenho pode ser:

- a. Do gerente – o mais comum nas organizações é que o superior tenha a responsabilidade de avaliar os seus subordinados, com a justificativa de que não tem ninguém melhor para tal tarefa, devido o mesmo conviver com o subordinado a maior parte do dia e consequentemente ser o responsável pelo desempenho do mesmo, o que certamente favorece o subjetivismo, ou seja, a avaliação feita unilateralmente tende ao subjetivismo tornando-a inadequada se forem considerados os objetivos de toda a organização;
- b. Do próprio empregado (autoavaliação) – esse tipo de responsabilidade de avaliação exige um amplo grau de abertura da empresa, ou seja, que essas empresas sejam mais abertas e democráticas; bem como maturidade dos empregados. Porém a organização tem que ter a capacidade de determinar parâmetros objetivos e assim cada empregado possa se autoavaliar de maneira adequada, ou seja, sem subjetivismo e interesses pessoais;
- c. Da equipe de trabalho – a equipe avalia o desempenho de cada um dos seus colaboradores, o que requer maturidade e responsabilidade para o bom funcionamento desta modalidade, bem como deve definir os objetivos e metas a serem alcançados;
- d. Dos subordinados – é onde a avaliação do desempenho das chefias é realizada de forma invertida, onde é feita pelos seus subordinados, o que permite as chefias o acesso à opinião dos seus subordinados ao seu respeito, orientando-se com isso para superar os problemas de relacionamento. Porém tem-se que ter cuidado para que não se transforme em um instrumento de insatisfação, onde os subordinados venham criticar as suas chefias sem acrescentar ao processo nenhum aspecto positivo;
- e. Da comissão de avaliação – algumas empresas atribuem a avaliação de desempenho às comissões formadas por membros permanentes e por membros transitórios. Os membros permanentes são aqueles que têm poder de decisão a respeito de aumentos, promoções, desligamentos, bem como os gestores do órgão de RH e os responsáveis pelo controle da avaliação de desempenho. Já os membros transitórios, são os superiores diretos até a mais alta autoridade responsáveis pelo setor que cada funcionário está sendo avaliado. A comissão de avaliação tem como principal vantagem o fato dos julgadores adquirirem ao longo do tempo padrões de julgamento mais homogêneos, porém é necessário que toda a hierarquia da empresa esteja preparada e convencida de sua responsabilidade de avaliar;
- f. Do órgão de Recursos Humanos – em algumas instituições, a responsabilidade da avaliação de desempenho de todos os funcionários é do órgão de RH, porém essa

alternativa está sendo descartada nas organizações atuais por ter um caráter extremamente centralizador e burocrático, que proporciona pouca liberdade aos avaliadores, pois padronizam o desempenho das pessoas deixando de lado as singularidades de cada um, ou seja, trabalhando em uma visão genérica e não em uma visão individualizada;

g. Do entorno do avaliado (avaliação de 360°) – essa modalidade é recente e é realizada por todos que mantêm algum tipo de interação profissional com o avaliado. São eles: chefias, colegas, subordinados, clientes internos e externos, e fornecedores. Essa avaliação é considerada mais rica por oferecer diferentes informações que originam de todos os lados, favorecendo a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário a respeito das várias demandas que recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus pares. Porém essa modalidade não é cômoda para o avaliado, pois ele se torna alvo da atenção de todos que o circundam.

Percebe-se, com isso, que nas organizações existem diferentes formas a respeito de quem será responsável pela avaliação de desempenho dos seus funcionários, considerando-se o grau de maturidade das pessoas e da organização. Sendo assim, nas organizações aprendentes, a avaliação deve ser constante e contínua e a responsabilidade da avaliação das pessoas deve ser variável conforme a maturidade da organização e compartilhada com todos, desde os responsáveis pelo processo de avaliação até os próprios avaliados.

Nesse sentido, o processo de avaliação de desempenho pode ser feito por diferentes métodos que iremos dividir em tradicionais e contemporâneos. Com o intuito de aprofundamento nesses métodos, apresentar-se-ão alguns dos mais usados pelas organizações, com base nas discussões de alguns autores.

Cada sistema de avaliação tem as suas peculiaridades com pontos fortes e fracos. É preciso que se pense que cada sistema adapta-se melhor a um objetivo em particular. Cada um tem qualidade e limitação e nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho. O que se pode fazer de melhor é combinar cada sistema a um único objetivo na avaliação de desempenho (FRANÇA, 2007, p.119).

Percebe-se que os diferentes métodos para a avaliação de desempenho buscam informações a respeito do que se espera do comportamento profissional de quem está sendo avaliado, ou seja, se as expectativas das organizações em relação aos seus colaboradores estão sendo atendidas através da comparação do desempenho atual com o esperado pela organização em uma constante busca pela evolução desse desempenho.

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e, consequentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio às mudanças. Permanência e transformação (GRAMIGNA, 2007, p.145).

A autora supracitada demonstra preocupação a respeito do paradoxo entre a busca pela evolução e a dificuldade em aceitar as críticas para uma melhor adequação aos objetivos organizacionais, onde as pessoas têm que estar em constante busca de aperfeiçoamento de seus conhecimentos e habilidades para corresponder ao que se é esperado delas pela organização. A autora ainda pontua que a avaliação de desempenho tradicional é uma das

práticas mais dolorosas e de difícil realização em um ambiente organizacional, pois teve o tempo que ela era sigilosa e de responsabilidade exclusiva das chefias o que levava a um clima de ansiedade e insegurança por parte dos que serão avaliados.

2.1.1 Métodos tradicionais

Dentre os métodos tradicionais utilizados para avaliar as pessoas destacam-se: métodos de relatórios, avaliação de experiência, das escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos.

Segundo Gil (2007), o método de relatórios é o mais simples de avaliação de desempenho, pois é onde as chefias dão um parecer a respeito da eficiência de cada empregado que está sob sua responsabilidade, através de uma lista de observação dirigida que estabelece previamente os itens relevantes com uma linguagem simples para os avaliadores. Porém, apesar de ser rápido e favorecer a livre expressão, ficando registrada a opinião emitida por quem está avaliando, esse método apresenta vários pontos negativos, pois é considerado incompleto, favorece o subjetivismo, deixa dúvidas relativas aos termos empregados e dificulta a tabulação dos dados obtidos.

Já o método da avaliação da experiência, de acordo com França (2007), é aquele em que o avaliador deve descrever as principais características do avaliado, suas qualidades e limitações, potencialidades e dimensões de comportamento.

Ainda, segundo a autora supracitada, esse método apresenta como desvantagem a difícil combinação ou comparação devido às peculiaridades do desempenho humano e sua formação como indivíduo e profissional, o que exige geralmente a complementação de um outro método mais formal, para com isso propiciar condições mais factíveis de diferenciação de desempenho.

O método das escalas gráficas é o mais usado nas empresas. É um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores (FRANÇA, 2007).

Gil (2007) vem corroborar com a autora quando diz que esse método é composto por um formulário de dupla entrada através de linhas que representam os fatores avaliados que são as características que desejamos avaliar em cada empregado; e colunas que representam os graus de avaliação que indicam a satisfação do desempenho do empregado relativo a cada fator.

Esse método é o mais usado pelas empresas brasileiras, devido ao fato de proporcionar resultados mais confiáveis que os obtidos por relatórios. Porém, a escala gráfica necessita de

uma complementação por meio de outros procedimentos, pois apenas discrimina o empregado como bom, médio ou fraco, não esclarecendo a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento do mesmo (GIL, 2007).

Para Gil (2007), dentre os métodos tradicionais, também há o método escolha forçada que é desenvolvido para procedimentos simples de avaliação de desempenho, sendo usado quando os chefes são solicitados a dar seu parecer a respeito da eficiência dos empregados sob sua responsabilidade.

Esse método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenho ruim, certo número de funcionários com desempenho bom e alguns outros com desempenho excelente. Consiste, portanto, com base em um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho (FRANÇA, 2007, p.120).

Seguindo o pensamento da autora supracitada, nesse método, a mensuração consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos através de frases descritivas de determinadas alternativas do desempenho individual, utilizando blocos com duas ou mais frases das quais o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas com base no que mais se aplica ao desempenho do avaliado.

Esse método apresenta como vantagem resultados rápidos através de relatórios que favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida. Porém, apresenta aspectos negativos, pois são considerados incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvida quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos (GIL, 2007).

De acordo com França (2007), já o método da pesquisa de campo acontece mediante entrevista com o superior imediato para verificar e avaliar o desempenho do subordinado, pelo qual se faz um levantamento das causas, das origens e dos motivos do desempenho do avaliado por meio da análise de fatos e situações. Esse é um método mais amplo que permite, além de um diagnóstico de desempenho do empregado, a possibilidade de ele planejar junto ao seu supervisor o seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Nessa situação, a avaliação de desempenho é realizada pelo supervisor por intermédio da assessoria de um especialista em avaliação de desempenho, que vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho de seus respectivos subordinados, ou seja, há ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa cada chefe.

Gil (2007) define que o método de pesquisa de campo é tido como o mais completo e sistemático, devido conduzir um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras

áreas de recursos humanos. Porém, por ter um custo elevado e pela morosidade de seu procedimento é pouco utilizado pelas empresas.

Por fim, o método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que o comportamento humano tem características extremas que podem levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), sendo uma técnica sistemática através da qual o supervisor observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho dos seus subordinados (FRANÇA, 2007).

Nesse método, há uma facilitação do avaliador, através de entrevistas de avaliação de desempenho, em que se registram, diariamente ou semanal, os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os sempre que possível. Com isso, o avaliador detém farto manancial de dados para substanciar seus comentários e análises a respeito do desempenho do subordinado.

Devido às limitações dos métodos tradicionais, as organizações aprendentes estão buscando métodos de avaliação de desempenho de pessoas que sejam mais participativos e integrem objetivos organizacionais e individuais. Neste sentido, são apresentados, a seguir, métodos contemporâneos de avaliação de desempenho.

2.1.2 Métodos contemporâneos

As organizações aprendentes estão buscando desburocratizar os métodos de avaliação e torná-los mais participativos, capazes de direcionar o desempenho das pessoas para o atendimento dos objetivos e as estratégias da organização, bem como para o atendimento dos seus próprios objetivos, ou seja, a busca da integração entre os objetivos organizacionais e individuais. Isso seria o mais adequado, pois proporcionaria a redução da hierarquia e daria a estes métodos uma maior liberdade em sua forma e conteúdo, proporcionando aos avaliados o direito de também participarem do processo.

2.1.2.1 Método da avaliação por resultados

É elaborado com base em uma comprovação periódica das metas previamente fixadas para cada empregado com os resultados alcançados. Segundo Gil (2007), a realização dessa forma de avaliação deve ser periodicamente com um prazo máximo de três a quatro meses, porém o fim do período avaliativo só deve ocorrer com um ano, onde deverá existir uma síntese dos resultados alcançados que deve esclarecer se o resultado ficou acima do esperado,

dentro do esperado, próximo do esperado ou abaixo do esperado, ou seja, é um método adequado para empresas que trabalham com a ferramenta do planejamento estratégico.

Diferentemente dos métodos tradicionais, a Avaliação por resultados requer a negociação do desempenho, que é feita conjuntamente pela chefia e o subordinado. A partir dessa negociação definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados (GIL, 2007, p.160).

França (2007) vem corroborar com essa linha de raciocínio, quando define que esse método toma como base uma avaliação periódica entre os resultados fixados para os empregados com os resultados que foram alcançados, e apesar de ser um método prático os empregados dependem, sobretudo, das atitudes e do ponto de vista dos supervisores a respeito da avaliação de desempenho.

Fica clara a necessidade de reuniões periódicas entre o gestor e o empregado, em que se deve começar a ser elaborado um plano para o desenvolvimento do empregado. Neste plano, é importante considerar a necessidade de capacitação e o ambiente de trabalho, com base nas metas e objetivos que foram previamente fixados, podendo essas metas e objetivos serem revistos. Neste processo, o gestor precisa estar preparado para comunicar ao seu empregado o resultado de sua avaliação com base nos objetivos que foram negociados; bem como o empregado fazer a análise de sua autoavaliação, propondo novas ideias para melhoria contínua (GIL, 2007).

2.1.2.2 Método da avaliação por objetivos

Segundo França (2007), nesse método, a avaliação é semelhante aos métodos tradicionais por serem os superiores que avaliam os seus subordinados, porém o que se é avaliado não é o desempenho e sim se os objetivos preestabelecidos foram alcançados. Nesse método, o gestor e o colaborador negociam previamente os objetivos a serem alcançados durante um período de tempo, esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis e relacionados com os objetivos dos outros colaboradores e da organização.

O método de avaliação por objetivos proporciona a possibilidade de as partes se reunirem durante o processo para avaliarem o nível de desempenho preestabelecido podendo renegociar os objetivos traçados, isso dar condições ao avaliado de ter uma ideia a respeito de que se os resultados foram alcançados e atendem ou não aos objetivos preestabelecidos.

Conforme a autora supracitada, a política voltada à progressão de carreira ou de aumento salarial pode estar vinculada a esse método de avaliação, devido os gestores e colaboradores terem negociado mediante o alcance dos resultados esperados.

Observa-se que quando o gestor comunica o resultado da avaliação aos seus empregados, ambos têm consciência dos resultados que foram alcançados e se os objetivos preestabelecidos foram correspondidos, pois anteriormente houve uma negociação e concordância a respeito desses objetivos para que acontecesse o comprometimento em atingi-los por parte do empregado, sendo assim o empregado já sabe o que se espera dele, pois, em tese, teve todos os recursos necessários, anteriormente negociados com suas chefias, para o seu adequado desempenho.

2.1.2.3 Método da autoavaliação

Segundo Gil (2007), é o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de seu próprio desempenho. Este pode ser realizado em formas de relatórios, escalas gráficas, frases descritivas e formulários, ou seja, com base em vários esquemas de diversos métodos de avaliação do desempenho.

Como vantagem evita a subjetividade implícita e como desvantagem pode beneficiar de forma tendenciosa apenas aos empregados. Corroborando com esse pensamento, Lima (2007) aponta que o comportamento comum dos avaliadores tende a uma supervalorização nas práticas e resultados com a atribuição de uma pontuação maior do que uma análise isenta atribuiria. Já França (2007) define esse método como simples em que o empregado é solicitado a realizar uma sincera análise de suas próprias características de desempenho, mas destaca que pode ocorrer falta de sinceridade.

2.1.2.4 Método do *Balanced Scorecard* (BSC)

É uma ferramenta desenvolvida nos anos 90 por Robert S. Kaplan e David P. Norton que visa integrar as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras, incorporando vetores de desempenho futuro. Ele é uma nova síntese que foi criada tendo em vista a necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, pois o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN e NORTON, 1997). Em um BSC, as medidas procuram um equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e os indicadores internos referentes aos processos críticos do negócio, inovação, aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta avalia o desempenho sob quatro perspectivas básicas, através das quais são definidos os objetivos estratégicos para cada

perspectiva e o que é necessário para o atendimento das metas para cada objetivo estratégico, ou seja, consiste em um sistema gerencial que orienta as organizações a gerirem seus negócios, agregando à clássica e fundamental perspectiva financeira mais três outras perspectivas. São elas:

- a. **Perspectiva Financeira** – Essa perspectiva deve mensurar o desempenho financeiro esperado para obtenção do melhor retorno sobre o capital investido e deve ser a primeira perspectiva a ser trabalhada, pois os objetivos financeiros, que representam a meta em longo prazo da empresa, devem servir como foco e meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*. As perspectivas não podem ser observadas isoladamente, pois todas as ações das demais perspectivas devem culminar para atingir os objetivos traçados na perspectiva financeira. Os objetivos financeiros podem mudar em cada fase do ciclo de vida da organização em função das estratégias de cada unidade de negócio. Segundo Kaplan e Norton (1997), o ciclo de vida de uma empresa se divide em três fases:
 - **Crescimento** - as organizações encontram-se no início do seu ciclo de vida e possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, as empresas que se encontram nesta fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido no aperfeiçoamento de novos produtos, construção e ampliação de instalações e investimentos de infraestrutura. O objetivo financeiro dessa fase é o percentual de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões;
 - **Sustentação** – diferentemente da fase de crescimento, onde são feitos investimentos de retorno em longo prazo, os projetos de investimentos serão direcionados mais para o alívio dos gargalos em busca da ampliação da capacidade de produção e da melhoria contínua. Os objetivos, nesta fase, são relacionados à lucratividade e podem ser expressos por meio de medidas relacionadas a receitas contábeis como receita operacional e margem bruta, através de uma maximização da receita gerada pelo capital investido;
 - **Colheita** – Fase da maturidade do ciclo de vida das organizações, onde se pode colher os investimentos feitos nas fases anteriores sem a necessidade de novos investimentos significativos. Os objetivos financeiros nesta fase são a maximização do fluxo de caixa operacional e a redução da necessidade de

capital de giro, então qualquer investimento feito nesta fase deve ter períodos de retornos curtos e bem definidos;

- b. Perspectiva dos Clientes - nessa perspectiva, as organizações alinham suas medidas de resultados aos clientes com segmentos de mercado e consumidores específicos com base nos critérios de satisfação, fidelidade, retenção e lucratividade. A formulação dos objetivos inicia-se com a identificação dos clientes e segmento de mercado; tendo como próximo passo, para formulação da estratégia, a identificação de informações sobre os clientes, utilizando-se de alguns indicadores; e, por fim, após identificar os clientes e suas preferências, a organização deve focalizar os esforços nos segmentos de mercado em que os clientes estão inseridos, para melhor execução das medidas de satisfação, captação e retenção da participação de mercado e clientes. Com a conclusão dos objetivos desta perspectiva, os executivos têm o conhecimento necessário para o segmento alvo da organização e podem direcionar a escolha dos objetivos na perspectiva dos processos internos.
- c. Perspectivas dos Processos Internos – as organizações devem analisar de que forma uma determinada área melhora em função de outra, bem como buscarem a ênfase nos processos internos, identificando os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes. No *Scorecard*, a cadeia de valor dos processos internos divide-se em três fases:
- Processo de inovação – esse é o primeiro passo na cadeia de valor do *Scorecard* e divide-se em dois componentes, identificação do mercado através de pesquisas que buscam mensurar o tamanho do mercado e as preferências dos clientes; e uma idealização de novos mercados e novas oportunidades para produtos e serviços;
 - Processo de criação de produtos ou serviços – tem início com o recebimento de pedidos de clientes e termina com a entrega do produto ou serviço; priorizando-se a entrega eficiente, efetiva e pontual;
 - Processo do serviço pós-venda – onde é realizado o processamento e/ou devolução de pagamento, correção de defeitos, garantias e consertos.
- d. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – recorre-se aos objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores para a organização direcionar esforços em busca da obtenção de um desempenho superior. O foco desta perspectiva está pautado em três aspectos principais:

- Capacidade dos funcionários – esse aspecto é baseado em indicadores como satisfação, retenção, produtividade e lucratividade, buscando a identificação dos vetores que normalmente são baseados nas competências dos funcionários, na infraestrutura e no clima para ação;
- Capacidade dos sistemas de informação – é a necessidade de informações a respeito do que os funcionários necessitam para um bom desempenho de suas atividades laborais, a exemplo de informações a respeito de clientes, de processos internos e dos impactos financeiros das decisões;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – neste aspecto, percebe-se a necessidade de os funcionários se sentirem motivados a agir em conformidade com os objetivos da organização e com isso terem liberdade de agir e decidir. Estes aspectos podem ser mensurados através das sugestões de funcionários, bem como a qualidade destas sugestões.

É necessário que essas perspectivas supracitadas estejam interligadas e interconectadas por relações de causa e efeito para garantirem o sucesso da implementação da estratégia, em que os objetivos e metas de cada uma delas devem estar relacionados e alinhados por meio de relações de “se-então”, buscando formar um todo integrado que, explicitamente, formará a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

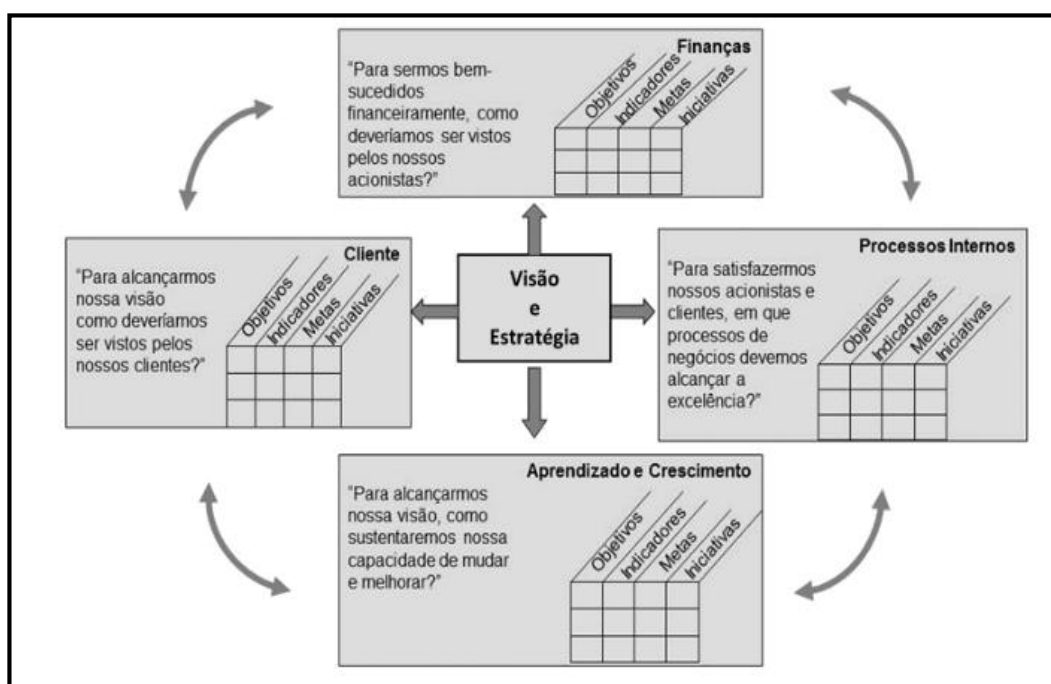


Figura 1 - Exemplo do *Balanced Scorecard*

Fonte: Extraído de Kaplan e Norton, p.10 (1997).

A estratégia organizacional é de suma importância para qualquer organização, entretanto, muitas vezes, o gestor formula a estratégia em sua mente, porém tem dificuldade em mensurá-la e traduzi-la de forma sistemática para os demais funcionários da organização. Desta forma, as empresas que desenvolvem um *Balanced Scorecard* com metas e objetivos financeiros e não financeiros nas quatro perspectivas, traduzidos de forma clara e inteligível, têm mais probabilidade de executar a estratégia organizacional de forma integrada e com sucesso.

Para integrar a estratégia organizacional às quatro perspectivas do *Scorecard*, as organizações utilizam-se de três princípios: o primeiro é que as estratégias devem ser consideradas um conjunto de hipóteses de causas e efeitos; o segundo princípio é de que os resultados são mensurados por meio de indicadores de ocorrência (lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes) e indicadores de tendências que refletem a singularidade de cada segmento de negócio; e o terceiro princípio mostra que o *Scorecard* deve priorizar resultados financeiros, ou seja, todas as medidas integradas em cada uma das quatro perspectivas devem estar vinculadas aos objetivos financeiros da organização.

Observa-se que a ferramenta BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, tratando-se de um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, possibilita a mensuração de resultados e, conseqüentemente, proporciona uma gestão mais eficaz com maior precisão das informações para o processo de tomada de decisão ter maior segurança. Neste sentido, o BSC viabiliza processos gerenciais críticos, em que o gestor poderá:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais - o BSC fornece um referencial de ativos até então oculto na organização, através do qual, pode-se descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e visível;
- Alinhar a organização à estratégia – esse alinhamento proporciona uma melhor relação de integração dos diversos setores da organização com a estratégia organizacional, pois nas organizações que se utiliza o BSC se trabalha alinhado pela busca dos objetivos organizacionais e não com os objetivos setoriais de forma individualizada;
- Tornar a estratégia em tarefa de todos – nas organizações que se utilizam do BSC todos os funcionários compreendem a estratégia da organização, conduzindo suas tarefas diárias em busca de resultados que contribuam para o sucesso da estratégia organizacional. Sendo assim, a estratégia passa a ser uma tarefa diária a todos, e estes ficam comprometidos com a sua execução;

- Converter a estratégia em processo contínuo – as organizações que implementam o BSC devem utilizar a ferramenta de *feedback* para testar as hipóteses das estratégias e as ideias, para com isso o aprendizado obtido se tornar um processo contínuo dentro da organização.

Percebe-se que os resultados obtidos a partir da mensuração do BSC aliam a gestão do conhecimento propriamente dito à perspectiva do aprendizado e crescimento da proposta por essa ferramenta com mais dinamismo no aprendizado organizacional.

2.1.2.5 O método da avaliação em 360°

De acordo com França (2007), esse método consiste na utilização de retornos (*feedbacks*) que são dados por diferentes pessoas em diferentes posições ao redor do avaliado, desde que essas façam parte da sua rede de relacionamento (*network*), sendo assim a percepção do superior passa a ser insuficiente e não é a única no processo.

Percebe-se que esse método é uma boa ferramenta de avaliação para as organizações aprendentes públicas e privadas do país e do mundo, pois, conforme Gil (2007) e Rocha (2001), esse método é visto com um olhar para um ambiente fortemente democrático e participativo que visa os cenários internos à organização e os externos a ela. O método 360 graus, também, é conhecido como *feedback* 360 graus ou avaliação por múltiplas fontes.

Gil (2007) aponta algumas vantagens e desvantagens deste método. Apresenta como vantagens a voz que é dada, através de um sistema mais democrático, a quem geralmente não tem; a uma diversidade nos pontos de vista a respeito do desempenho, o que torna os julgamentos mais equilibrados; e possibilita uma maior visão dos pontos fortes e fracos dos indivíduos, o que ajuda a planejar um plano de carreira. As principais desvantagens são: não é para qualquer organização, pois exige uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe; algumas pessoas não falam a verdade com medo de retaliações futuras; e o risco de avaliações subjetivas e pessoais.

Já Rocha (2001) identifica como grande valor do *feedback* de 360 graus o impacto e a credibilidade dos seus resultados devido à avaliação de diversas pessoas, mas isso pode tocar em pontos delicados das relações, ou seja, em alguns casos, os subordinados podem sentir-se desconfortados em avaliar seus superiores e seus pares, o que pode gerar uma avaliação não sincera para não causar nenhum mal-estar entre eles.

As avaliações por múltiplas fontes não devem ser aplicadas de maneira burocrática e sim como forma da organização transmitir *feedback* aos profissionais, objetivando ser um

mecanismo de desenvolvimento profissional articulado aos objetivos das organizações aprendentes.

2.1.2.6 Método da avaliação de competências

Novos métodos de avaliação de pessoas são colocados com foco em competências. Fischer et al. (2010) ressaltam diferentes correntes teóricas sobre o tema competência. A predominantemente norte-americana de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993) que se focalizam nas qualificações para determinado cargo, ou seja, num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para que determinada pessoa possa ocupar um determinado cargo. Já a de Zarifian (2011) centra-se na ideia de competência em ação, traduzindo-se em saber ser e mobilizar o repertório individual em diferentes contextos, vincula-se assim à mobilização da capacidade da pessoa em determinada situação.

No início deste século, a competência também é pensada pelo quanto as pessoas se entregam às organizações (DUTRA, 2001).

Dessa forma, uma primeira abordagem para avaliação de competências assenta-se na listagem e descrição de comportamentos, habilidades e atitudes exigidos dos profissionais. Fernandes e Hipólito (2010) alertam para a subjetividade presente numa avaliação de atitude, recomendando que a aplicação desse tipo de instrumento ocorra por múltiplas fontes de avaliação (360 graus) como forma de dar maior consistência ao resultado, no intuito de que a visão coletiva traduza o real comportamento do profissional diante da equipe.

Outra abordagem de avaliação das competências centra-se no acompanhamento da realização de metas e objetivos. Neste caso, avalia-se não apenas o conjunto de capacidades que o profissional mobiliza. A organização estipula metas às pessoas, alinhando-as com as necessidades institucionais.

Esse tipo de avaliação tem origem na teoria da administração por objetivos da década de 1970 e tende a não apresentar o aspecto crítico da subjetividade quanto à sua aplicação, tendo em vista que a definição de objetivos e metas pauta-se na busca de critérios mensuráveis.

Esse método de avaliação centra-se prioritariamente a dimensões coletivas, apresentando-se com contribuição limitada para avaliar a contribuição individual de cada membro da organização (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010).

Uma terceira abordagem de avaliação das competências trabalha com a incorporação da lógica da complexidade do trabalho quando da caracterização dos critérios de avaliação de competências. A competência é avaliada e caracterizada conforme uma evolução de

complexidade na qual é exigida, diferentemente da avaliação com ênfase na atitude, já que a caracterização das competências enquanto método de avaliação não se fundamenta na intensidade ou na frequência com a qual o profissional manifesta ser voltado a resultados.

Na contemporaneidade, as organizações aprendentes públicas e privadas se caracterizam pela complexidade de suas funções e tarefas, o que pode gerar uma avaliação de desempenho composta por vários métodos.

Segundo Dutra (2014), a avaliação de pessoas é inerente entre a pessoa e a organização e as decisões provenientes dessa relação devem ser realizadas através de uma avaliação estruturada ou não estruturada. O autor aponta a importância da avaliação estruturada em que se devem estabelecer, pelo consenso entre seus líderes, parâmetros a respeito do que valorizar nas pessoas pertencentes a uma organização. Esse tipo de avaliação das pessoas deve ter três dimensões de avaliação de desempenho: avaliação de desenvolvimento, avaliação de performance ou de resultado, e avaliação de comportamento. Estas três dimensões estão inter-relacionadas e para uma pessoa ser valorizada, é necessário que ela seja boa nas três dimensões.

A avaliação de desenvolvimento é intuitiva e raramente é estruturada nas organizações, devido este tipo de avaliação ter necessidade de referenciais mais elaborados.

A avaliação de *performance* ou resultados é a mais presente nas organizações e seu foco é em objetivos e metas previamente negociados com as pessoas, seja individualmente ou em equipe, em que estas metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e construídas de forma que desafiem as pessoas a lidarem com situações de maior complexidade.

Já a avaliação de comportamento tem dimensão totalmente subjetiva, devido ser a percepção de uma pessoa a respeito de outra e é utilizada pelas empresas privadas para demitir as pessoas. Devido ao caráter subjetivo desse tipo de avaliação, as empresas aplicam a avaliação de 360° como forma de dar maior consistência ao resultado, no intuito de que a visão coletiva traduza o real comportamento do profissional diante da equipe, onde as pessoas são avaliadas por aqueles que as conhecem e têm respaldo para avaliá-las, ou seja, pares, clientes internos e externos, colaboradores.

Observando as potencialidades de cada dimensão de avaliação de pessoas, chama-se a atenção para a aplicação simultânea dos vários instrumentos de avaliação no intuito de uma captura mais real da contribuição das pessoas para as organizações, subsidiando diferentes dimensões na gestão de pessoas. Avaliar as pessoas por múltiplas dimensões tem sido uma tendência, na busca mais acurada da atuação dos profissionais.

Para Hamel e Prahalad (1990), as competências se dividem em centrais, coletivas e individuais. As competências organizacionais centrais (essenciais/*core competence*) são as competências ligadas às estratégias da organização que envolvem as competências coletivas e surgem através das interações, da sinergia, da comunicação que acontecem dentro dos processos dos grupos pelo compartilhamento de experiências na aprendizagem coletivas.

Já a respeito das competências coletivas não existe um consenso sobre o que seriam estas, porém pode-se dizer que elas representam as competências grupais ou competências de equipes que são fomentadas através dos processos de aprendizagem coletivos, ou seja, mais do que a soma das competências individuais, onde os indivíduos trocam informações de suas competências individuais em busca da realização das tarefas através de um sentimento de coletividade (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

As competências individuais são definidas como o desempenho de determinada pessoa em um determinado contexto através de seu comportamento no trabalho e das realizações decorrentes destas. As competências individuais podem ser identificadas através do desempenho profissional, dos comportamentos, das realizações, dos resultados ligados aos indivíduos, ou seja, a capacidade de a pessoa desenvolver eficientemente determinada tarefa ou serviço mediante seus conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o conhecimento é o saber como fazer algo e por que fazer; a habilidade pode ser entendida como saber fazer algo, ou seja, a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento e transformá-lo em ação; já a atitude pode ser entendida como aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho exercendo certa influência no comportamento da pessoa e, portanto, refere-se ao querer fazer (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Essas competências devem estar articuladas entre si na busca, através do reconhecimento das condutas individuais, do alcance das estratégias e objetivos organizacionais, agregando valor econômico e social aos indivíduos e à organização, ou seja, a integração entre os tipos de competências envolve um processo de aprendizagem organizacional entre os indivíduos e o ambiente do qual fazem parte, onde deve existir uma motivação para a aprendizagem, e a troca de conhecimentos individuais gere uma aprendizagem coletiva alinhada às estratégias institucionais para o alcance dos objetivos individuais e estratégicos da organização.

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamentos, planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na

motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho (FRANÇA, 2007, p.117).

Segundo Lima (2007), o reconhecimento e a punição são partes indispensáveis na valorização das pessoas, pois por mais absurdo que possa parecer os dois lados são práticas de valorização do servidor, ou seja, os principais elementos da valorização são a profissionalização que diz respeito à formação e ao aperfeiçoamento contínuo do servidor como profissional; e a participação do servidor na gestão organizacional em sua própria área de atuação, criando identidade das pessoas com os desafios organizacionais. Neste sentido, o reconhecimento e a premiação são necessários devido os desempenhos, as contribuições e os comportamentos serem diferentes entre as pessoas, pois o reconhecimento e a punição são lados visíveis da valorização, em que a grande parte dos servidores pode até nunca ser reconhecida, mas se manterá motivada se for valorizada, sabendo que se sua avaliação for positiva será reconhecida e se seu desempenho for negativo terá algum tipo de punição.

Observa-se, neste trabalho, a existência de vários métodos de avaliação de desempenho, nos quais as organizações buscam os melhores métodos para si, de acordo com suas reais necessidades e seu grau de maturidade. Nestas organizações, a avaliação de desempenho deve funcionar como uma ferramenta participativa para alcançar os objetivos pessoais atrelados aos objetivos organizacionais, através da melhora do desempenho dos envolvidos que poderá resultar em uma maior motivação e, conseqüentemente, uma melhora na qualidade dos produtos ou serviços ofertados.

2.2 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A nível mundial, o modelo de Administração Pública de ordem Burocrática eclodiu na segunda metade do século XIX, época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista, em que o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano. Por isso, o modelo burocrático centrou-se em controle rígidos dos processos, como, por exemplo, admissão de pessoal, avaliação de desempenho, tendo como norte de seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal (BRASIL, 1995).

Com a constante cobrança de melhoria nas práticas dos serviços públicos diante de um modelo de Estado arcaico e burocrático, que deixa a desejar nas ofertas dos seus serviços e principalmente com a grande insatisfação da população a respeito do atendimento e

qualificação dos servidores públicos, o que exigiu a adoção de mecanismos que viessem modernizar e desburocratizar o Estado para atender às expectativas da população e dos servidores públicos e, com isso, surgiu a necessidade da implantação de mecanismos de avaliação de desempenho na administração pública brasileira.

Sendo assim, buscou-se compreender como ocorreu a evolução história da avaliação de desempenho na administração pública no Brasil. Para isso, é essencial compreender que a prática de avaliação é muito antiga, conforme descreve Lucena (2004, p.48):

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera consequentemente no desdobramento feito ou da decisão tomada. Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e o imobilismo, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana são consequências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originário do processo avaliativo.

Percebe-se que a avaliação sempre esteve presente na sociedade humana, influenciando no julgamento das ações das pessoas e fomentando uma base para a tomada de decisões, o que, segundo o autor supracitado, são aspectos originários do processo avaliativo.

Conforme Gil (2007), a avaliação de desempenho não é algo novo, pois qualquer pessoa ou organização que tenha empregados, mesmo que informais, realiza algum tipo de avaliação. Porém, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, as grandes empresas e os órgãos públicos vêm tentando implantar sistemas e formas de avaliação de desempenho tecnicamente elaborados para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, ou seja, apenas o chefe avalia o seu subordinado.

Observa-se que, na esfera pública do Brasil, as primeiras diretrizes para definição de uma política de avaliação de desempenho surgiram com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP em 30 de julho de 1938 que, segundo Paula (2011), transformou-se no símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada, ou seja, foi responsável pela organização do Estado quanto ao planejamento, orçamento e administração de pessoal, fortalecendo assim o sistema de mérito, a profissionalização dos burocratas e a organização do Estado. Porém, essa reforma do Estado foi limitada pelas forças políticas que sustentavam o governo e o impeliavam a acomodar o sistema de mérito e o emprego público como favor político.

O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de

concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil (REBELO, 2011, p.134).

A criação do DASP estava prevista na Constituição de 1937 e tinha o objetivo de aprofundar a reforma administrativa do governo de Getúlio Vargas com o intuito de organizar o serviço público. Para isso, estabeleceu critérios de ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e estabelecimento de regras de promoção baseados no mérito. Esses critérios tinham, como preocupação central, a implantação do modelo burocrático na administração pública brasileira, buscando combater os excessos do modelo patrimonialista, proporcionado com isso uma clara distinção do interesse público do privado (BRASIL, 1995).

Percebe-se que o DASP surgiu com o intuito da busca de um Estado moderno e organizado com um olhar voltado ao serviço burocrático profissionalizado em que se fortalecesse o funcionalismo pela meritocracia, o que foi limitado devido às forças políticas que sustentavam o governo, o que direcionou o sistema de mérito para o emprego público como favor político. Porém, apesar dessa mudança de objetivos, esse foi o ponto de partida no Brasil para a eficiência e a racionalização do serviço público, através da qualificação e reconhecimento do seu quadro de servidores.

A busca por um modelo administrativo externo que embasasse as reformas que o Departamento desejava efetuar fez com que o governo promovesse o intercâmbio entre a administração federal brasileira e outros modelos administrativos no exterior, com a promulgação do Decreto-lei n. 776, de 7 de outubro de 1938, chamado *Missão de Estudos no Estrangeiro*, de autoria do próprio Luís Simões Lopes. Nele, o governo instituía o intercâmbio de técnicos e funcionários administrativos federais brasileiros para aperfeiçoamento no exterior, após seleção feita pelo próprio DASP (REBELO, 2011, p.135).

Neste sentido, o autor supracitado demonstra a busca por uma nova prática administrativa, através de um novo modelo de gerenciamento e racionalização do serviço com base na experiência bem-sucedida do vizinho norte-americano, por meio da descentralização e de uma eficiência e de novas racionalidades, baseado nas teorias gerenciais da administração científica.

Em 28 de outubro de 1939, foi publicado, através do Decreto 1.713, o primeiro estatuto dos servidores públicos do Brasil e, por meio deste, foram descritas as normas para o provimento em concurso público, carreira, direitos e deveres dos servidores.

Portanto, no Brasil, o modelo de administração burocrática emergiu a partir dos anos 30, no cenário da aceleração da industrialização no país, em que o Estado assumiu papel decisivo, a partir da reforma empreendida no governo Vargas, intervindo ativamente na área produtiva de bens e serviços. A implantação da administração pública burocrática foi uma consequência da emergência de um capitalismo moderno no país (BRASIL, 1995).

A lei nº 3.780, que foi promulgada em 12 de julho de 1960, objetivava combater o apadrinhamento e as relações pessoais através de uma reestruturação da carreira do servidor público, por meio da qual a promoção na carreira estaria vinculada ao desempenho do servidor e às qualificações exigidas para o desenvolvimento de suas atividades. Sendo essa mais uma tentativa de implantação da avaliação de desempenho na administração pública.

Foi publicado, em 24 de outubro de 1977, o Decreto nº 80.602, através do qual se regulamentou a progressão funcional, adotando a avaliação de desempenho dos servidores públicos civis pelo mérito (meritocracia). Esse Decreto também disciplinou o desenvolvimento da carreira estabelecido pela Lei 5.645 de 10 de dezembro de 1970. Nesse Decreto, não era exigido um instrumento de avaliação, ficando esta a critério da chefia, ou seja, o que a chefia decidisse teria caráter decisório.

Poucos anos depois, em 29 de abril de 1980, foi publicado o Decreto 84.669/80, que revogou o Decreto 80.602/1977. Este Decreto enfatizou o desempenho à função do servidor, porém era um critério meramente para progressão (mudança de referência salarial dentro da mesma classe da carreira). Já a promoção (mudança de classe dentro da mesma carreira) passou a ser o critério antiguidade, em que o servidor era promovido a cada doze meses independente do seu desempenho, porém teria que atender a requisitos de escolaridade, habilitação profissional e formação especializada.

No governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), o primeiro presidente do Brasil eleito, em 1989, após ditadura militar, surgiu a regulamentação que rege as categorias funcionais da administração pública federal até a atualidade: o Regime Jurídico Único dos Servidores Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, publicado em 11 de dezembro de 1990, através da Lei 8.112.

Essa legislação alterou grande parte das disposições do Decreto-Lei 1.713/39, substituindo o termo funcionário público por servidor público e deu aporte para os Estados elaborarem os seus próprios Estatutos.

Através da Lei nº 8.112/1990, também se instituiu a avaliação de desempenho do estágio probatório, por meio do qual se determina que os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo devem ser avaliados considerando a sua aptidão e capacidade para o desempenho no cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

A Emenda Constitucional nº 19/1998 destacou o desempenho do servidor. Nesta, o prazo para avaliação do desempenho no estágio probatório dos servidores passa de 24 meses para 36 meses, conforme disciplinado no § 1º, do art. 41. No inciso II do § 1º, do art. 41, está

prevista a hipótese de perda do cargo público devido à insuficiência de desempenho, bem como a avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas no seu art. 173, inciso V (BRASIL, 1998).

Após 1990, o país iniciou a implementação de políticas de ajuste e reestruturação do setor público, introduzindo o modelo de Administração Pública Gerencial como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, bem como ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que esses fatores demonstravam problemas na adoção do modelo burocrático vigente (BRASIL, 1995). De acordo com Paula (2005), a origem da vertente da qual deriva a administração pública gerencial brasileira estava ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990, e às experiências do gerencialismo através do qual se tentou implementar no setor público práticas gerenciais utilizadas no setor privado na Europa e nos Estados Unidos, durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan.

Nesse sentido, no Brasil, a avaliação de desempenho surge com mais destaque na administração pública a partir da Reforma do Estado, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Bresser-Pereira, na época, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (BRASIL, 1995), que buscou a modernização e desburocratização do Estado por meio de práticas gerenciais.

As propostas da vertente gerencial foram concebidas e implementadas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), com a participação ativa do ex-ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. A vertente se tornou hegemônica quando a aliança social-liberal alcançou o poder e implementou a administração pública gerencial (PAULA, 2011, p.115).

Dentre seus objetivos, o PDRAE destacava a necessidade de melhorar os serviços prestados pela administração pública, voltando-se ao atendimento ao cidadão como cliente; bem como os servidores públicos serem avaliados através de indicadores de desempenho, apresentando um perfil mais gerencial (BRASIL, 1995).

Viabilizada pela promulgação da emenda constitucional de 1998, essa reestruturação seguiu as recomendações previstas no Plano Diretor e as atividades estatais foram divididas em dois tipos: “atividades exclusivas” do Estado: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado, composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo); “atividades não exclusivas” do Estado: os serviços de caráter competitivo (nos quais, estão os serviços sociais como os de saúde, educação e assistência social, bem

como os científicos, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais que integrariam o setor público não estatal) e as atividades auxiliares ou de apoio (PAULA, 2005).

Ainda, segundo a autora, na implementação da administração pública gerencial, além dessa reorganização do aparelho do Estado, fortalecendo seu núcleo estratégico, deveria haver um foco numa mudança de gestão e cultura: ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional, ênfase na profissionalização e, no que se refere à dimensão cultural, transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial (PAULA, 2005).

No que se refere à dimensão cultural, Bresser-Pereira aponta a necessidade de transformar a “cultura burocrática” do Estado em “cultura gerencial”. Para o autor, caberia aos administradores públicos explorar a dimensão gestão, colocando em prática as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao “cidadão-cliente”, termo cunhado por Bresser-Pereira, que gerou polêmica pela sua aproximação da lógica de mercado. Essa transformação ocorreria pela utilização das ideias e ferramentas de gestão mais recentes do setor privado “criticamente adaptadas” ao setor público: os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras (PAULA, 2011, p.130).

Nesse contexto, situa-se a questão do servidor público e da necessidade de avaliar seu desempenho:

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).

Posteriormente, foi publicada, em 22 de setembro de 2008, a Lei nº 11.784/2008 com o objetivo de que a avaliação de desempenho na administração pública federal se torne um importante instrumento de gestão nas organizações públicas, promovendo a melhoria da qualificação dos serviços públicos, bem como subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. Mas só o Decreto nº 7.133/2010, publicado em 19 de março de 2010, veio detalhar os dispositivos da Lei nº 11.784/2008, regulamentando os critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com o intuito do pagamento de gratificação de desempenho aos servidores.

Observa-se que a avaliação de desempenho na esfera pública vem evoluindo em busca da valorização e desenvolvimento dos servidores para que esses sejam mais capacitados e

consequentemente ofereçam melhores serviços para os cidadãos. Além disso, a avaliação de desempenho na gestão pública vincula a progressão do servidor a um processo de avaliação.

As mudanças que ocorreram na administração pública não passaram despercebidas nas Instituições de Ensino Superior. Observa-se que, desde a década de 1990, as políticas que buscam a eficiência defendida pela reforma gerencial têm repercutido na gestão das universidades federais, atingindo também a avaliação dos servidores técnico-administrativos em educação, como será observado no tópico a seguir.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, no contexto da Reforma do Estado empreendida no Brasil na década dos anos 90, com a publicação da Lei nº 8.112/90¹, em 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, ainda vigente e considerada como o Estatuto dos Servidores Públicos Federais, foi possível estabelecer, com base na Constituição Federal - CF de 1988, a prática da avaliação de desempenho como condição para o servidor público federal adquirir sua estabilidade após o período do estágio probatório, conforme disciplinado no art. 20 da Lei nº 8.112/1990:

Art. 20 - Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade (BRASIL, 1990).

O prazo de 24 (vinte e quatro) meses, para a aquisição da estabilidade durante o período de estágio probatório de cargos efetivos, foi alterado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, em consequência da alteração do Art. 41 da Constituição Federal, que aumentou para três anos o prazo que dar o direito à estabilidade do servidor público (BRASIL, 1998).

Em 12 de janeiro de 2005, durante o governo do presidente Luiz Inácio da Silva, foi implementada a Lei nº 11.091/05² que veio discorrer a respeito de termos específicos à carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - TAE, ou seja, da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em EDUCAÇÃO – PCCTAE das

¹ 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.

² Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Instituições Federais de Ensino Superior. Esta Lei dispõe a respeito das formas de progressões dos TAE conforme disposto no Art. 10, em que a progressão por mérito está vinculada à avaliação de desempenho.

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação (BRASIL, 2005).

Verifica-se que se abre a possibilidade de o servidor progredir por mérito, caso seja aprovado em processo de avaliação de desempenho, e por capacitação profissional. A carreira dos servidores técnico-administrativos fica atrelada ao processo de avaliação de desempenho, onde o servidor é “motivado” para o atendimento das necessidades organizacionais, e conseqüentemente, desde que atenda os pré-requisitos e seja aprovado na avaliação de desempenho, tenha direito a uma progressão.

Segundo Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), no ano de 2005, foi reestruturado e instituído um novo plano aos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, por meio da Lei nº 11.091/2005, no qual, podem-se destacar as seguintes partes: incisos V e VII ao IX do art. 3º definem que a gestão dos cargos deverá vincular-se ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; o desenvolvimento do servidor, por sua vez, deverá vincular-se aos objetivos institucionais; com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal; e com a avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais;

Ainda, segundo os autores supracitados, os §§ 1º e 2º do art. 10 caracterizam as formas de desenvolvimento do servidor, exclusivamente através de Progressão por Capacitação Profissional – mudança de nível de capacitação no mesmo cargo decorrente de obtenção de certificado em programa de capacitação ou Progressão por Mérito Profissional, mudança no padrão de vencimento desde que apresente resultado fixado em programa de

avaliação de desempenho, ou seja, ambos com efeitos vinculados às mudanças para o padrão de vencimento subsequente; art. 11 incluiu o incentivo à qualificação ao servidor que tenha educação formal superior ao exigido para o cargo no qual está como titular; e os incisos I ao III, § 1 do art. 24, fazem uma interligação entre o PDI de cada IFES com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDI-PCCTAE), e último deverá conter o dimensionamento das necessidades institucionais, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho referentes aos servidores.

A Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), no Art. 22, também prevê a criação da Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, que é vinculada ao Ministério da Educação, e tem a finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira, no qual se devem propor normas regulamentadoras da supracitada Lei relativa às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho.

No ano seguinte à publicação da Lei nº 11.091/2005, foram instituídas, por meio do Decreto nº 5.707/06³, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei nº 8.112/1990. Este decreto estabeleceu algumas finalidades que deveriam ser realizadas pelos órgãos e entidades da administração na Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, conforme Art. 1º:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II desenvolvimento permanente do servidor público;

III adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1990).

O Decreto nº 5707/2006 veio complementar a Lei 11.091/2005, através do estabelecimento de diretrizes voltadas ao plano de capacitação das organizações, em que a avaliação de desempenho proporcionaria o desenvolvimento das competências necessárias para integração dos servidores às suas equipes. De acordo com o Art. 3º, VII, do supracitado Decreto, os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor devem ser complementares entre si (BRASIL, 2006a).

³ Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Segundo Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), o Governo Federal, dando continuidade ao processo de valorização de seu quadro de pessoal na busca do seu aperfeiçoamento, instituiu uma série de dispositivos legais que visavam à normatização do desenvolvimento profissional de seus servidores através do Decreto nº 5.707/06 que versa sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal.

O supracitado decreto destaca, logo em seu Art. 1º, a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seguida, discorre as finalidades dessa política, citando a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” conforme incisos I ao V do art. 1º. Ou seja, o artigo com os respectivos incisos destacam as vias para a consolidação de uma administração pública gerencial com enfoque para gestão por competências.

Os supracitados autores ainda salientam que os incisos de I ao VI do art. 3º desse decreto dispõem as diretrizes da PNDP com forte repercussão sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

No mesmo ano, foi publicado o Decreto nº 5.825/2006⁴, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/2005.

Em seu Art. 5º, este Decreto prevê a vinculação do Plano de Desenvolvimento da Carreira do TAE ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, em que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação desse plano são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão. Esta vinculação dos planos ocorre através do dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que venha contemplar a realidade da Instituição; do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e do programa de avaliação de desempenho.

⁴ 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.

Segundo Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), ao finalizar o supracitado decreto em seu art. 8º, § 1º, incisos I ao V, o legislador discorre a respeito do programa de avaliação de desempenho, demonstrando que os resultados devem fornecer indicadores para o planejamento e visar, conseqüentemente, ao desenvolvimento de pessoal das IFES; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, além do dimensionamento de necessidades institucionais; propiciar condições à melhoria de processos de trabalho; avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor e; aferir o mérito para progressão.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I das ações da IFE;

II das atividades das equipes de trabalho;

III das condições de trabalho; e

IV das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto (BRASIL, 2006b).

Percebe-se, no Art. 8º do Decreto nº 5.825/2006, que o programa de avaliação de desempenho tem o objetivo de promover o desenvolvimento institucional através de políticas vinculadas à gestão de pessoas, que venham atender às expectativas da população, por meio de melhorias nos serviços prestados. Neste Decreto, o programa de avaliação de desempenho também é visto como um processo pedagógico, coletivo e participativo que é realizado através de instrumentos estruturados com base nos princípios da objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos outros objetivos, métodos e resultados.

Segundo Lima (2007), só o aprendizado pode proporcionar organizações públicas mais coerentes com as aspirações da sociedade, ou seja, se não existirem mudanças nos modelos mentais dos servidores e dos receptores dos serviços prestados, não existirá transformação válida e coerente com as expectativas da sociedade.

A Medida Provisória nº 431/2008 transformou-se na Lei nº 11.784/2008, publicada em 22 de setembro de 2008, constando, no seu Art. 140, a sistematização da avaliação de desempenho.

Art. 140. Fica instituída sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e

II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

O Art. 140 sistematiza a avaliação de desempenho não apenas para os servidores efetivos, incluindo também os servidores ocupantes de cargos em comissão em busca de uma melhoria na qualidade dos serviços prestados, bem como o auxílio à política de gestão de pessoas.

O Art. 142 define que a avaliação de desempenho individual será realizada por critérios e fatores que reflitam a competência do servidor com base no seu desempenho relativo ao que lhe foi atribuído, ou seja, a avaliação de desempenho está condicionada às competências do servidor interligadas às metas organizacionais, ou seja, as metas individuais devem estar atreladas às metas de equipes e às metas organizacionais.

As metas de desempenho individual discriminadas nesta Lei devem ter critérios objetivos e ser de comum acordo entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

Conclui-se que a Constituição Federal de 1988, juntamente com Lei 8112/90, deu o amparo legal para a efetivação da avaliação de desempenho voltada ao estágio probatório dos TAE e demais servidores federais. Já as Leis 11.091/2005, 11.784/2008, os Decretos 5.707/06 e 5.825/06, a Emenda Constitucional 19/98 e a Medida Provisória 461/08 deram norte à avaliação de desempenho pós-estágio probatório, ou seja, durante toda a vida profissional do servidor, visando à melhoria na qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento profissional dos servidores, em que se espera uma melhor atuação destes nas instituições de ensino superior, convergindo com as estratégias para o desenvolvimento organizacional, em sintonia com as demais políticas de gestão de pessoas.

2.3.1 A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UEPB

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) é uma Instituição de ensino superior, vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Paraíba como uma autarquia, que vem em

processo de expansão recente, desde a conquista de sua autonomia através da Lei Estadual 7.643 publicada em 06 de agosto de 2004.

A Universidade, além da autonomia financeira, possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão patrimonial e está distribuída em oito Campi no Estado, nos seguintes municípios: Campina Grande, Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna (UEPB, 2015).

Seguindo o contexto de mudança no serviço público, consoante ao cenário nacional, a Universidade Estadual da Paraíba, em 29 de dezembro de 2007, teve seu Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) do Pessoal Técnico Administrativo, publicado em Diário Oficial do Estado da Paraíba, por meio da Lei de nº. 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b), bem como o dos docentes (Lei nº. 8.441/2007), além de alterações posteriores, tais como a Lei nº. 8.700 de 28 de novembro de 2008 (PARAÍBA, 2008) e a Lei nº. 9.240 de 22 de setembro de 2010 (PARAÍBA, 2010) (ambas alterando dispositivos das Leis 8.441/2007 e 8.442/2007).

Em termos específicos à carreira técnico-administrativa, a Lei nº. 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) dispõe:

Art. 11. A progressão funcional do Servidor Técnico-Administrativo da UEPB ocorrerá por tempo de serviço, com Avaliação de Desempenho, grau de instrução e qualificação (cursos de qualificação ou aperfeiçoamento), através da passagem de um nível de referência salarial para um outro maior (progressão vertical) ou através da passagem de um nível de classe para um outro maior, dentro da mesma classe (progressão horizontal).

Dessa forma, a progressão pode ocorrer por capacitação profissional e por mérito (progressões verticais). A primeira depende da obtenção de certificado em curso de capacitação, compatível com a função desempenhada pelo servidor e observada a carga horária mínima estipulada pela lei, enquanto a segunda é realizada mediante resultado positivo na avaliação de desempenho. Além disso, há o incentivo à qualificação para o servidor que possui educação formal maior que exigida para a função em que foi nomeado (progressão horizontal).

O Art. 11 da Lei 8.442/07 dispõe que a avaliação de desempenho tem por objetivo permitir, em caso de aprovação, que o servidor mude de um padrão de vencimento para outro de melhor remuneração:

§ 1º Por tempo de efetivo exercício na UEPB, o Servidor Técnico-Administrativo receberá, após aplicação de Processo de Avaliação de Desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada período de quatro anos, no nível de classe em que se encontrar, considerando o mês de admissão para inclusão das referências.

§ 2º O Processo de Avaliação de Desempenho (PAD) de que trata o § 1º deste Artigo ocorrerá anualmente, no mês de aniversário de ingresso na UEPB, nos 03 (três) últimos anos de cada quadriênio, e será normatizado posteriormente, através de Resolução do CONSUNI (PARAÍBA, 2007b).

Além da previsão de normatização do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos para fins de progressão por tempo de serviço, a Lei nº. 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) também apresenta a necessidade de a instituição regulamentar o processo avaliativo para fins de aprovação/reprovação no período probatório: “O processo de avaliação do Período Probatório do Servidor Técnico-Administrativo da UEPB será normatizado posteriormente através de Resolução do Conselho Universitário – CONSUNI” (Art. 9º, § 1º).

Nesse contexto, em 20 de maio de 2010, foram publicadas, no Diário Oficial do Estado da Paraíba, as regulamentações sobre avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, quais sejam: RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 (UEPB, 2010a), RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010 (UEPB, 2010b) e RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/035/2010 (UEPB, 2010c), esta última referindo-se a alterações na redação do Anexo II da Resolução 021/2010 e do Anexo I da 022/2010.

A Resolução 021/2010 (UEPB, 2010a) regulamenta o processo de Avaliação de Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos nas classes A, B e C, para fins de progressão funcional por tempo de serviço na UEPB, estabelecendo critérios de avaliação. Os servidores passam a ser avaliados nos três últimos anos de cada quadriênio, progredindo por tempo de serviço, em caso de aprovação no PAD, a cada 4 anos de tempo de serviço.

A 022/2010 (UEPB, 2010b) regulamenta o processo de avaliação do Estágio Probatório dos técnicos na UEPB, obedecendo aos critérios já previstos pela Lei Complementar (LC) 58/2003 (Art. 20), que trata do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba (PARAÍBA, 2003).

Embora a LC 58/2003 (PARAÍBA, 2003) não aborde a avaliação em termos de progressão por mérito, ela cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade, bem como quatro meses antes de finalizado o período de estágio probatório a necessidade de a autoridade competente homologar a avaliação do servidor. Nesse sentido, a Resolução 022/2010 regulamentou na Instituição todos esses aspectos da avaliação de desempenho de estágio probatório.

Em 2014, através da Lei 10.326 (PARAÍBA, 2014), publicada no Diário Oficial da Paraíba em 12 de junho, a progressão por tempo de serviço mudou de 4 para 2 anos (com vigência a partir de 2016) e a avaliação de desempenho para fins de progressão por tempo de serviço ao invés ocorrer nos 3 últimos anos de cada quadriênio, deve ser realizada anualmente.

Além disso, criou-se uma regra de transição para a migração do regime de quadriênio (progressão a cada 4 anos de tempo de serviço) para biênio (2 anos):

O servidor que, pela regra descrita na redação anterior do § 1º do art. 11⁵, restar menos de dois anos para progressão vertical (3º e 4º ano do PAD), permanecerá com a data de progressão prevista anteriormente e, a partir dessa progressão, será enquadrado na nova regra; o servidor que, pela regra anterior, restar dois ou mais anos para progressão vertical (1º e 2º ano do PAD), será enquadrado na nova regra a partir de 2016 (NR) (§ 8º, ART. 2, LEI 10.326/2014).

Em conformidade com as mudanças oriundas da Lei 10.326/2014 (PARAÍBA, 2014), a UEPB regulamentou a RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0119/2015 (UEPB, 2015), elencando as regras de transição para a avaliação anual e a progressão por biênios.

Portanto, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB ocorre, em duas situações: no período de estágio probatório, embasada na Lei nº 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) e na LC 58/2003 (PARAÍBA, 2003), além das Resoluções aprovadas pelo CONSUNI 022/2010 (UEPB, 2010b) e 035/2010 (UEPB, 2010c), e durante a vida profissional com foco no direito à progressão dos técnicos, conforme estabelecido nas Leis nº 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) e 10.326/2014 (PARAÍBA, 2014) e RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 (UEPB, 2010a), 035/2010 (UEPB, 2010c) e 0119/2015 (UEPB, 2015), conforme quadro abaixo:

Quadro 1- Situações do PAD dos servidores Técnico-Administrativos da UEPB e suas bases Legais

Situação	Leis/Resoluções	Artigos	Finalidade
Estágio Probatório	Lei 058/2003	Art. 20	Estabelece critérios para avaliação do período do estágio probatório dos servidores estaduais.
	Lei 8.442/2007	Art. 9º, § 1º	Previsão de normatização do PAD/ Regulamentação do PAD com fins de aprovação ou reprovação no estágio probatório.
	Res. 022/2010	-----	Regulamenta o processo de avaliação do Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos através de critérios previstos na Lei Complementar 058/2003.
	Res. 035/2010	-----	Altera a redação do Anexo I da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010, e dá outras providências.
Progressão Funcional	Lei 8.442/2007	Art. 11, § 1º e § 2º	Progressão por tempo de serviço/mudança de remuneração/ Periodicidade da avaliação/Previsão de normatização do PAD.

⁵**Art. 11 § 1º** Por tempo de efetivo exercício na UEPB, o Servidor Técnico-Administrativo receberá, após aplicação de Processo de Avaliação de Desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada período de quatro anos, no nível de classe em que se encontrar, considerando o mês de admissão para inclusão das referências (PARAÍBA, LEI 8.442/2007b).

	Lei 10.326/2014	Art. 2º	Alterar o tempo do direito à progressão de 04 anos para 02 anos de efetivo exercício/alterou a metodologia de avaliação para ser realizada anualmente.
	Res. 021/2010	-----	Regulamentar o PAD dos servidores técnico-administrativos para fins de progressão funcional por tempo de serviço através de critérios e a periodicidade de progressão a cada 4 anos.
	Res. 035/2010	-----	Altera a redação do Anexo II da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/ 2010, e dá outras providências.
	Res. 119/2015	-----	Elencar as regras de transição para uma avaliação anual e para a progressão bienal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Desse modo, balizadas nas normativas estabelecidas no cenário nacional, estadual e na Universidade em questão, esta pesquisa surge a partir dos questionamentos sobre os sentidos e os usos da avaliação de desempenho na UEPB, levando em consideração o olhar dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação.

Nesse sentido, abordaremos, no próximo capítulo, a respeito dos sentidos e usos do processo de avaliação de desempenho nas organizações aprendentes, retratando o conceito desta temática com o seu histórico, bem como o caso das universidades como organizações aprendentes.

3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: FINALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Neste capítulo, apresentar-se-ão os conceitos e o histórico a respeito das organizações aprendentes, que tiveram um engendramento a partir dos anos 90 diante do surgimento da abertura econômica e do processo de globalização, o que as tornou mais complexas, exigindo uma nova forma de gerir. As organizações aprendentes devem ter uma visão sistêmica em busca da qualidade e de um contínuo *feedback* para que as pessoas se sintam parte da organização e busquem o desenvolvimento de suas capacidades individuais em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional.

No segundo momento, será demonstrado o caso das universidades como organizações aprendentes, as quais devem se enxergar como sistemas abertos e complexos, que transmitem aprendizagem de saberes e obtenção do conhecimento. A universidade também deve ter o olhar voltado às pessoas que a compõem e suas necessidades, bem como buscar melhorias na gestão de processos e na qualidade dos serviços ofertados à população.

Para finalizar, serão expostas as finalidades do processo de avaliação de desempenho, através de uma revisão bibliográfica e de legislações que tratam da temática.

3.1 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: CONCEITO E HISTÓRICO

Em uma sociedade cada vez mais complexa e sem fronteiras, na qual a tecnologia e a inovação vêm se destacando cada vez mais em um processo de mutação constante, bem como a informação se tornou *online*, fica evidente a necessidade de as pessoas e organizações públicas e privadas estarem em constante processo de aprendizagem em busca de novos conhecimentos e de novas estratégias para sua sustentabilidade e crescimento no mercado de trabalho. Com isso, vem surgindo novos conceitos na sociedade contemporânea, dentre eles o das organizações aprendentes.

As organizações aprendentes buscam novas práticas de gestão de pessoas que valorizem os seus colaboradores e proporcionem condições, através do envolvimento das pessoas, para um processo de aprendizagem contínuo objetivando uma melhor formação do desenvolvimento pessoal e coletivo por meio do compartilhamento de informações atrelado a uma visão da organização como um sistema vivo, onde a organização e as pessoas têm consciência de que o sucesso da organização e o seu sucesso estão interligados. Desta forma, as organizações aprendentes e as pessoas que as compõem, devem buscar os resultados que realmente desejam, com o pensamento voltado ao aprendizado coletivo.

Para Rebelo e Gomes (2011), uma das razões para a emergência desta temática foi o impacto das mudanças tecnológicas nas organizações, causando turbulência, tanto ao nível dos produtos, como ao nível dos processos e da própria organização do trabalho. Com isso, emergiu a necessidade das organizações aprenderem a fazer coisas novas ou as mesmas coisas de forma radicalmente diferente.

A noção de organização aprendente se relaciona com uma forma específica de gestão, que estrategicamente potencializa a aprendizagem nas organizações e, deliberadamente, orienta e aproveita as aprendizagens em prol da organização, enquanto que o conceito de aprendizagem organizacional se prende com as aprendizagens efetuadas pelos atores organizacionais, bem como com os processos responsáveis pela aprendizagem da organização enquanto coletivo. Pelo exposto, depreende-se que são conceitos estreitamente relacionados entre si, pois a aprendizagem organizacional é condição necessária para a existência de qualquer organização que se queira aprendente e, por outro lado, a organização aprendente visa potenciar a aprendizagem organizacional (REBELO; GOMES, 2011, p.103).

Rebelo e Gomes (2011) destacam o estreito laço existente entre os conceitos de organizações aprendentes e aprendizagem organizacional, pois uma é dependente da outra para suas existências, nas quais “a aprendizagem organizacional é algo que a *organização faz*, uma organização aprendente é algo que a *organização é*” (REBELO; GOMES, 2011, p.104).

O conceito de organizações aprendentes teve grande destaque com a publicação do livro (*The Fifth Discipline*) A quinta disciplina por Peter Senge no ano de 1990, que as define da seguinte forma:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2016, p.34).

Porém, segundo Osório (2009), o tema a respeito de organizações aprendentes já era debatido anteriormente por alguns autores.

Ainda antes da publicação da obra de Senge, autores como Cyert e March (1963), Cangelosi e Dill (1965), Argyris e Schön (1978, 1989), Fiol e Lyles (1985), Pedler *et al.* (1989), Stata (1989) e Easterby-Smith (1990), haviam explorado, e discutido, a importância da aprendizagem nas organizações, bem como as vantagens da sua generalização nos seus ambientes internos, podendo mesmo observar-se referências às “*learning organizations*” em Garrat (1987), Beck (1989) e Covington (1981) citado em Tsang (1997) (OSÓRIO, 2009, p.8).

Rebelo (2011) salienta que essa temática começou a ganhar visibilidade com a obra de Argyris e Schön em 1978 que foi intitulada de “*Organizational learning: A theory of action perspective*”, porém, só na década de 90, a temática de aprendizagem organizacional começou a ganhar destaque e importância, tornando-se uma *buzzword* da gestão e dos discursos dos gestores das empresas.

Nesse sentido, observa-se que a ideia das organizações aprendentes foi sendo construída ao longo do tempo por diversos teóricos, no entanto foi com Peter Senge no ano de

1990, com a publicação do livro “A Quinta Disciplina”, que esse conceito teve um maior destaque e aprofundou-se o estudo nesta temática diante de um contexto de globalização, abertura econômica, ênfase da estratégia da qualidade total e de um *feedback* contínuo, bem como da necessidade de um pensamento sistêmico organizacional.

À medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2016, p.34).

Com os sistemas organizacionais cada vez mais complexos no mundo contemporâneo, fica notória a necessidade de um pensamento sistêmico através de uma visão compartilhada por todos que fazem parte das organizações, para que as pessoas possam desenvolver suas capacidades individuais e, principalmente, tenham o comprometimento de aprender em conjunto com toda a organização através de uma visão organizacional sistêmica.

Senge (2016) defende a ideia que o fator diferenciador das organizações aprendentes das organizações tradicionais é o domínio de algumas disciplinas básicas.

Hoje, acredito, cinco novas “tecnologias componentes” estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Embora desenvolvidas em separado, cada uma delas será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações (SENGE, 2016, p.38).

Essas “tecnologias componentes” são as disciplinas básicas para que uma organização seja considerada aprendente, ou seja, são as cinco disciplinas essenciais que uma organização aprendente deve ter domínio, são elas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

- Pensamento sistêmico – considerado por Senge como a quinta disciplina, integrando todas as demais com o reforço do raciocínio sistêmico sobre as mesmas, é a visão do todo e não de partes isoladas, pois o todo pode ser maior do que a soma das partes. É uma interconectividade entre os sistemas vivos, em que se é permitido ver padrões de mudanças e não eventos isolados.

O pensamento sistêmico é considerado a quinta disciplina porque ele é a pedra fundamental, conceitual e subjacente a todas as cinco disciplinas, onde se determina a forma como as organizações que aprendem pensam o seu universo. É o antídoto para a sensação de impotência causada pela era da interdependência, no qual podemos ver as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem, onde a verdadeira alavancagem está em compreender a complexidade dinâmica e não a de detalhes. A essência

desta disciplina está em uma mudança de mentalidade que se devem enxergar inter-relacionamentos no lugar de cadeias lineares de causa-efeito e processos de mudança no lugar de simples fotos instantâneas (SENGE, 2016).

O domínio do pensamento sistêmico, abandona a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável. A perspectiva de *feedback* sugere que todos *compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema* (SENGE, 2016, p.141).

Neste sentido, o pensamento sistêmico nos proporciona o compartilhamento das responsabilidades não somente dos acertos, mas também dos problemas decorrentes das decisões de alavancagem para mudança de um sistema, no qual não se devem procurar culpados e sim buscar, através de *feedbacks*, soluções eficazes para os sistemas organizacionais.

- Domínio pessoal – cada pessoa deve compreender o seu papel e quais são suas verdadeiras aspirações, ou seja, cada um deve saber o que realmente é importante para sua vida pessoal e para sua vida profissional.

“Domínio Pessoal” é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende (SENGE, 2016, p.212).

Fica clara a importância do domínio pessoal das pessoas para as organizações aprendentes, pois essas organizações têm que incentivar os seus funcionários ao aperfeiçoamento contínuo de suas capacidades através da valorização do crescimento pessoal, e assim terem pessoas que realmente participem da criação de resultados para as organizações aprendentes.

Senge (2016) evidencia que as pessoas com altos níveis de domínio pessoal se comprometem mais, têm mais iniciativas, são mais comprometidas e aprendem mais rápido, além de serem conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e dos seus pontos que precisam ser melhorados.

- Modelos mentais – determinam não apenas a forma como as coisas são encaradas, mas principalmente como se reage ao funcionamento do mundo através de imagens que moldam a forma de pensar e agir, ou seja, são as percepções que temos de nós próprios e do mundo pela construção dos nossos conhecimentos e comportamentos. Muitas das melhores ideias deixam de ser colocadas em prática devido ao conflito com imagens internas e arraigadas de como o mundo funciona na ótica de modelos mentais implícitos, o que poderia ser resolvido com a prática da reflexão e a inquirição constantemente das perspectivas e abordagens múltiplas de nossos paradigmas no âmbito pessoal e organizacional, bem como pela capacidade de

dialogar com outras pessoas a respeito dos seus modelos mentais e com isso manter um equilíbrio de indagações e argumentações na forma de aprendizado (SENGE, 2016).

- Visão compartilhada – conforme Senge (2016), é a visão genuína de uma organização, em que as pessoas dão tudo de si e buscam aprender por livre iniciativa traduzindo a visão individual em uma visão compartilhada para o alcance de um objetivo comum, em que todos conhecem os que os outros fazem, na qual envolve habilidades para descobrir “imagens de futuro” que venham estimular o compromisso e o envolvimento em lugar da aceitação. A visão compartilhada não é uma ideia, é uma força de impressionante poder que vem do coração das pessoas que fazem parte de uma organização e compartilham a mesma imagem em conjunto com o comprometimento mútuo de manter a visão. A visão compartilhada fornece às organizações aprendentes o foco e a energia para sua aprendizagem, na qual as pessoas se sentem parte da empresa através de uma identidade comum da visão, dos valores, da missão e metas organizacionais.

- Aprendizagem em equipe – começa pelo diálogo em que a equipe participa de um verdadeiro pensar em conjunto no lugar da simples aceitação. Nas organizações modernas, as equipes são as unidades de aprendizagem fundamental e não os indivíduos isoladamente, nas quais existe um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de criar resultados desejados pelos seus membros com base na visão compartilhada e no domínio pessoal da equipe, por meio do aprendizado por “campos de prática” para aprimorar habilidades conjuntas em “laboratórios de aprendizado” e “micromundos” em ambientes de softwares onde a aprendizagem em equipe se confronta com a dinâmica de realidades complexas da organização, através de uma linguagem compartilhada de um pensamento sistêmico (SENGE, 2016).

Portanto, para Senge (2016), as organizações aprendentes são aquelas que se enxergam como um organismo vivo que compartilha coletivamente uma visão comum de que é necessário aprender a aprender através do desenvolvimento contínuo de seus membros pelo comprometimento de cada um em aprender continuamente na construção do conhecimento coletivo e individual, ou seja, uma organização para ser considerada aprendente deve ter um pensamento sistêmico de aprendizagem eficaz que possa se preparar e acompanhar as mudanças futuras.

Já para Assmann (2007), a terminologia de organizações aprendentes surgiu nos anos 1980/1990 em um contexto das teorias gerencias, referindo-se à complexidade das inter-relações humanas, em que se incluem também as inter-relações entre seres humanos e

máquinas “inteligentes” em organizações mais sofisticadas, e estas têm como premissas básicas a criatividade individual e coletiva de inventar e assumir mudanças.

Em termos gerais, pode chamar-se de organizações aprendentes aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados (ASSMANN, 2007, p.86).

As organizações aprendentes são aquelas que, como o próprio nome já diz, buscam um aprendizado individual e coletivo contínuo de como adequar-se às novas estratégias, aos novos comportamentos, aos novos modelos de mercado, às novas expectativas daqueles que fazem parte da organização, às novas ferramentas, às novas tecnologias que surgem frequentemente, e principalmente ao novo modelo de gestão com pessoas que objetivam ajudar as organizações em sua sustentabilidade, no seu crescimento, no seu aperfeiçoamento e no desenvolvimento com melhores resultados.

“As organizações aprendentes estão imersas em contextos complexos que incluem a natureza, outros seres vivos e artefatos tecnológicos” (ASSMANN, 2007, p.86-87). São elencados pelo autor supracitado três tipos de organizações aprendentes, em que os agentes humanos são o fator importante ou preponderante, tendo cada qual suas premissas básicas, sendo partes coincidentes e partes diferentes. São elas:

- Organizações aprendentes pequenas e médias - são aquelas em que a presença humana é ainda o fator preponderante (família, comunidades, comércio etc), que têm um envolvimento personalizado bastante intenso, cuja aprendizagem recíproca de uns com os outros é fator de sobrevivência. As organizações com baixo fator de aprendizagem recíproca, geralmente ficam estagnadas a mera subsistência e provavelmente irão desaparecer.

- Macro-organizações aprendentes – são grandes empresas com milhares de empregados (nações, partidos, igrejas, instituições educativas) que, nos últimos anos, buscam o aprendizado através do conjunto de propostas teóricas e práticas e nas razões que as motivam para a superação de carências de versatilidade e criatividade inovadora que se verificam nos organogramas gerenciais tradicionais e que impedem a mobilização das energias criativas dos integrantes das organizações.

- Organizações aprendentes híbridas – são aquelas que têm como aprendentes os seres humanos e as máquinas aprendentes. Embora para alguns pareçam ficção, essas são as organizações aprendentes que irão prevalecer no futuro. A hibridização das relações interpessoais ocorre pelos multimeios que passaram a intermediar o acesso às nossas “realidades” através de um ambiente de interação constante entre seres humanos e máquinas,

na qual a associação cognitiva homem-máquina deve ser vista não mais como as máquinas sendo ferramentas auxiliares e sim como um instrumento versátil e potencial que agiliza nossas vidas, ou seja, reconhecê-las com a função coestruturante de grande parte das representações da “realidade” da nossa experiência cotidiana (ASSMANN, 2007).

As máquinas se tornaram co-criadoras do nosso mundo e das nossas formas de conhecimento. Isso afeta evidentemente o próprio conceito de organizações aprendentes que, aliás, só pôde surgir, com a força que vem tomando, por causa dos *novos espaços do conhecimento* propiciados pelas tecnologias da informação e da comunicação (ASSMANN, 2007, p.92, grifo do autor).

Fica evidente a ênfase futurista do autor a respeito do tipo de organização aprendente híbrida com base na multimídia contemporânea que gera um novo espaço do conhecimento, calcado na comunicação e geração do conhecimento por meio das novas tecnologias da informação, em que as pessoas estão em uma conexão *online*, em um mundo no qual não existem mais fronteiras, em busca do aperfeiçoamento contínuo do conhecimento atrelado às novas tecnologias.

As organizações aprendentes são aquelas que buscam constantemente se adaptar às mutações das estratégias administrativas e à busca contínua de aperfeiçoamento do conhecimento. Garvin (2000, p.54) as define como organizações “que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”. Nesta perspectiva, ideias novas são preponderantes para o desenvolvimento do aprendizado organizacional, porém elas em si não criam este aprendizado, ou seja, é necessário que estas novas ideias estejam inseridas em um pensamento de mudanças na forma como a organização deseja trabalhar.

Para se construir uma organização aprendente são necessárias cinco etapas, em que cada uma se completa pelas suas atitudes mentais, padrões de comportamento e seus conjuntos de ferramentas, são elas: solução de problemas de maneira sistemática e baseada em método científico, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias e transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização. Porém é necessário que se desenvolva um ambiente que proporcione condições de aprendizagem através de programas que venham incentivar o aprendizado contínuo das pessoas que fazem parte da organização para a construção de novas ideias (GARVIN, 2000).

As organizações aprendentes devem buscar instrumentos que venham identificar o seu capital intelectual, para com isso poderem aproveitá-lo e desenvolvê-lo através de investimentos nas pessoas que fazem parte da organização. O grande desafio da gestão de pessoas das organizações aprendentes é a busca de melhores resultados por meio da

identificação, do aperfeiçoamento, da retenção dos seus talentos e na busca de novos talentos que venham agregar valor à organização.

3.2 O CASO DAS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

As transformações do mundo moderno, marcados pela globalização, flexibilização do trabalho e reestruturação produtiva, acarretam, conforme Rebelo e Gomes (2011), a necessidade das organizações sobreviverem, competirem e crescerem, bem como de melhorarem a sua imagem, devendo existir uma orientação voltada às pessoas para com isso corresponder às expectativas do cliente. Deve-se focar em uma mudança organizacional com olhar para melhorias da qualidade dos processos e dos produtos e serviços a qual só poderá ocorrer com uma mudança cultural, envolvendo as pessoas.

As organizações contemporâneas desenvolvem diferentes formas de aprendizagem devido às influências externas e à cultura em que está inserida, ou seja, as instituições devem-se enxergar como sistemas abertos e complexos para com isso atender a demanda dos seus clientes externos e principalmente dos clientes internos. Senge (2016, p.548) frisa sua preocupação com o modelo atual das escolas quando comenta que: “Infelizmente, por todo o mundo as escolas se veem pressionadas a manter o sistema tradicional, que se curva cada vez mais sob estresse, incapaz de inovar”.

Uma escola que aprende pode ser também uma escola que produz conhecimento – à medida que os seus educadores assumem o desafio de pesquisar respostas para as questões que se colocam no exercício da profissão e de sistematizar os saberes construídos nesse processo. Essa possibilidade certamente pressupõe a transformação da cultura predominante nas escolas, conservadora, que, além de não favorecer a aprendizagem e a pesquisa, em geral dificulta. Para que a escola possa se constituir e se consolidar como um lugar de aprendizagem e de produção de conhecimento, portanto, é preciso que se converta em um contexto propício para relações interpessoais solidárias, trabalho coletivo e desenvolvimento profissional contínuo, apoiado no estudo, na reflexão sobre a prática, na discussão de situações-problema e respostas para elas, na investigação de questões relevantes para a comunidade escolar (SOLIGO, 2007, p.5).

Neste contexto, as universidades devem se adaptar ao novo modelo de organização aprendente, para que venham resolver a lacuna existente entre os serviços prestados pelo modelo educacional tradicional e as expectativas que emergem de uma aprendizagem em um mundo dinâmico com mutações cada vez mais rápidas.

As escolas poderiam desempenhar um papel crucial, ao transformar as preocupações dos jovens em relação ao futuro nas fundações de cidadãos sistêmicos produtivos, se elas pudessem se ver nesse papel e pensar em si mesmas como parte de um sistema global (SENGE, 2016, p. 548).

Percebe-se a necessidade de uma transformação na cultura das universidades voltada para o aprendizado coletivo com uma visão sistêmica, no qual o cidadão aprendente se sinta

parte do processo e se enxergue como agente de mudança neste processo de aprendizagem de todos, por todos e para todos.

Segundo Assmann (2007, p.93), “esforços isolados não criam aprendizagem coletiva”.

As instituições e organizações empenhadas na educação devem tornar-se aprendentes enquanto complexos organizativos, e não apenas na significatividade de uns quantos de seus agentes, porque é precisamente enquanto *ambientação coletiva de experiências de aprendizagem* que elas devem merecer o nome de sistemas complexos e adaptativos (ASSMANN, 2007, p.92, grifo do autor).

A universidade deve ser vista como complexos organizativos de troca de experiências mútuas, cuja troca de saberes e conhecimentos deve ser resultado coletivo e o aprendente dever ser visto como centro deste sistema de aprendizagem.

Se pudermos nos mover em direção a um sistema educacional centrado no aprendiz e baseado em sistemas, acredito que veremos com que rapidez a cidadania sistêmica é capaz de se desenvolver – e o quanto a tradicional sala de aula e o modelo “professorcêntrico” são ineficazes para se realmente aprender (SENGE, 2016, p.549).

As universidades têm que buscar um novo modelo de ensino aprendizagem que tenha uma visão do conhecimento atual ampliada para uma visão sistêmica, em que todos são transmissores e aprendentes deste conhecimento.

As universidades têm de ser repensadas necessariamente no que respeita à estrutura do seu processo e práticas comunicativas. Se até agora, elas se tinham estruturado enquanto focos difusores de conhecimento, como transmissores de um conteúdo, numa perspectiva unidirecional de um para muitos, o deslocamento do centro comunicacional, obriga a que as reposicionemos numa dinâmica de fluxo. Assim, as universidades deixam de ser emissoras de informação para se centrarem no tratamento da mesma. A sua missão deslocou-se, pois, da criação para o acrescento de valor. Às universidades cabe reciclar mais do que gerar, avaliar, validar, certificar a muita informação que flui nela e por ela (TEIXEIRA, 2012, p.3).

As universidades têm contribuído substancialmente para revolucionar a sociedade, mas elas têm sérias dificuldades para a sua necessidade de mudança, porém o processo contínuo de mudanças gerado pela comunicação em redes requer sistemas universitários mais ágeis e capazes de responder rapidamente aos desafios externos, ou seja, desafios da sociedade e do mercado emergente. Sendo assim, as universidades precisam desenvolver modelos organizacionais que venham dar uma resposta em tempo real a estes desafios (TEIXEIRA, 2012).

Senge (2016) propõe que a educação para o século XXI deve ser diferente dos modelos anteriores, na qual possa existir espaço para inovação e não só pressões pelo desempenho, e os jovens terem o sentimento de crescerem como cidadãos do mundo.

Seguindo o pensamento de Senge, a autora Hamze (2007) retrata que a escola como organização aprendente deve ser reflexiva e sustentada primordialmente no social, e a construção experienciada e vivenciada da aprendizagem deve ser um processo contínuo em

constante reformulação, através de uma nova visão de mundo e mudanças culturais que proporcionam a cidadania de todos.

A escola que se pensa e que se avalia como organização aprendente, dentro do seu projeto educativo, é uma instituição que se caracteriza como emancipatória e se estabelece como um local onde se vivencia a cidadania dos que ali trabalham e dos que ali estudam, contextualizando com a vida real. Essa instituição escolar tem que viver a cidadania, aceitando as diversidades, agindo com responsabilidade, usando o argumento da palavra em diálogos esclarecedores para a tomada de decisões, tendo consciência do seu profissionalismo, com comprometimento social (HAMZE, 2007, p.1).

Conforme Soligo (2007), é preciso dar um tratamento sistêmico às ações de natureza político-administrativa, curricular e pedagógica, como sendo esse o caminho para superar a fragmentação que inviabiliza a obtenção dos resultados que se esperam na educação, com apoio administrativo através de uma política de coordenação com dimensão curricular e pedagógica que potencialize o trabalho e relacionamento dos diversos atores do processo educativo em busca dos resultados almejados pela organização. Senge (2016) diz que, quando o pensamento sistêmico interage com o currículo, onde estudantes e professores trabalham juntos como aprendizes e mentores, no lugar de uma postura de agentes passivos ou de quem sabem tudo, as técnicas do pensamento crítico podem desabrochar.

A complexidade dos problemas que hoje se colocam à escola não encontra soluções prontas e facilmente aplicáveis, ao contrário, demanda capacidade de análise dos acontecimentos e de encontrar respostas estratégicas a partir da cooperação, de olhares multidimensionais e de uma atitude de investigação na ação e pela ação. Por essa razão, as iniciativas de formação continuada, especialmente aquelas que se desenvolvem na escola, pautadas no trabalho coletivo, representam um caminho necessário para os educadores e um investimento obrigatório para os gestores do sistema de ensino. Sem ações efetivas de formação, a defesa do direito dos educadores ao desenvolvimento profissional contínuo não passa de um discurso apenas (SOLIGO, 2007, p.12).

A universidade como ambiente complexo de aprendizagem tem a necessidade de uma nova visão sistêmica para analisar as mudanças constantes, através de um trabalho coletivo de troca de conhecimento que vise às ações efetivas de aprendizagem na formação de seus agentes com o desenvolvimento profissional contínuo por meio uma visão reflexiva de uma organização aprendente.

Hamze (2007) enxerga a escola com pensamento reflexivo como uma organização aprendente que se amplia pela interação múltipla e contínua dos seus membros, através de um ambiente dinâmico, flexível e aberto, onde se procuram, através das interações, respostas rápidas, eficazes e criativas para os desafios contemporâneos.

Educação, no sentido abrangente, é o procedimento real do cultivo histórico da essência humana. Por esse olhar todas as analogias constituídas da pessoa com o mundo, com os outros e consigo mesma são partes da ação educativa. Educação, no sentido exato, é um procedimento social que tem a finalidade de contribuir, direta e intencionalmente, no procedimento de constituição histórica das pessoas. As pessoas

se concebem como sujeitos históricos no encontro com outras pessoas. O convívio com o outro é um imprescindível processo de construção de si. As escolas existem para atuar no mundo, na comunidade e na história. As tecnologias criaram novos espaços do conhecimento. A sociedade do conhecimento é uma coletividade de inúmeras ocasiões de aprendizagem (HAMZE, 2007, p.1).

Para Hamze (2007), nesta perspectiva, o professor que faz parte da organização aprendente deve ser um aprendiz em formação contínua, bem como um construtor de conhecimentos, um colaborador, e, sobretudo, um parceiro na organização da aprendizagem, onde as novas questões sociais exigem da instituição de ensino novas peculiaridades, novos papéis, novos olhares e novos enfoques como uma organização que aprende que deve ser.

Esta nova sociedade que se apresenta, nos obriga a repensar. Esta é a "sociedade do conhecimento" com um feitiço social que suplanta as atuais. A condição é de que este conhecimento é um bem disponível para todos de maneira que garanta igualdade de oportunidades e também os recursos para consegui-lo (HAMZE, 2007, p.1).

Com as constantes transformações em uma sociedade considerada como do conhecimento e com o processo de abertura econômica e de fronteiras, conhecido como globalização, que é marcado por transformações econômicas, políticas, culturais, sociais, educacionais, exige-se das universidades uma profunda reflexão a respeito de sua forma de ensino atual, as quais devem se conscientizar da necessidade de mudança através de um olhar para os seus processos de aprendizagem que devem repensar a forma de transmissão do conhecimento pelo aprender a aprender e pela troca do saber coletivo.

Portanto, percebe-se que é de grande relevância, às organizações aprendentes, o uso de ferramentas como a avaliação de desempenho, para mensurar suas potencialidades e suas necessidades de melhorias, por intermédio de um processo de valorização das pessoas por meio de políticas voltadas ao aperfeiçoamento profissional focado nos objetivos individuais e organizacionais.

Os processos de avaliação podem proporcionar aos gestores das organizações uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições de cada trabalhador inserido nas suas equipes e, por conseguinte, subsidiar as tomadas de decisão relativas à gestão de pessoas e demais finalidades, objeto de estudo deste trabalho.

3.3 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existe uma necessidade de conhecer quais são as finalidades da avaliação de desempenho com base no seu contexto histórico para se entender a sua aplicabilidade nos dias contemporâneos com um olhar voltado para as organizações que aprendem. Para isso, verificam-se conceitos a respeito das finalidades do processo de avaliação de desempenho no

olhar de diferentes autores e Leis da esfera pública que disciplinam essa temática, que podem ser observadas, de maneira sistematizada, no Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro conceitual das finalidades da avaliação de desempenho

Finalidades	Autor(a)/Legislação
Ter informações valiosas que venham auxiliar na tomada de decisões estratégicas e consequentemente gerem vantagens competitivas.	King; Fowler; Zeithaml, (2002).
Fornecer à Administração de RH informações importantes para tomada de decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamentos, planejamento de carreira. O que motiva os funcionários para proporcionar-lhes o seu crescimento e o desenvolvimento. Diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários que poderá promover o crescimento pessoal e profissional resultando em um melhor desempenho.	França, (2007).
Orientam às pessoas aos aspectos que são valorizados pela organização, para a execução do seu trabalho e para o que lhe é esperado no futuro.	Fernandes; Hipólito, (2010).
Buscar a evolução através da mudança do que pode e deve ser mudado.	Gramigna, (2007).
Desenvolver o RH; definir o grau de contribuição do empregado para a organização; identificar os empregados com qualificação superior à requerida; identificar como os programas de treinamento contribuem na melhoria do desempenho dos empregados; promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.	Gil, (2007).
Proporcionar subsídios para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção.	Dutra, (2014).
Condição para o servidor público federal adquirir sua estabilidade após o período do estágio probatório.	49 art. 20 da Lei nº 8.112/90
Pré-Requisito para estabilidade do servidor público.	Emenda Constitucional 19/98 incluiu no Art. 41º da Constituição Federal de 1998
Prever o desenvolvimento do servidor na carreira por mérito profissional, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento condicionado a aprovação na avaliação de desempenho; e subsidiar a política de capacitação profissional, condicionando a liberação do servidor para a realização de cursos de mestrado e doutorado ao resultado favorável na avaliação de desempenho.	Lei 11.091/05, no seu Art. 10, § 2º
Promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; aferir o mérito para progressão.	Decreto nº 5.825/06, art. 8º, § 1º, incisos I ao V
Proporcionar a progressão funcional do Servidor por tempo de serviço.	Art. 11 da Lei 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b).
Promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, através do monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor.	Lei nº 11.784/08 no seu Art. 140 (BRASIL, 2008).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observam-se, no quadro supracitado, diversas finalidades que uma organização pode atribuir ao processo de avaliação de desempenho, desde o monitoramento da atuação profissional de cada um ao desenvolvimento dos recursos humanos e políticas que venham a propiciar a melhoria dos desempenhos individuais e da organização, pois, conforme King; Fowler; Zeithaml (2002), o desempenho das pessoas é importante fonte de vantagem competitiva, porém é necessário que exista um investimento de tempo e esforço para avaliação e, com isso, obter informações valiosas para auxiliar na tomada de decisões estratégicas gerando vantagem competitiva para organização.

Já França (2007) destaca que a meta principal da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários tendo como ponto central de um gerenciamento moderno de pessoas a sua principal razão da avaliação que proporcionará à administração de recursos humanos informações que darão suporte a decisões administrativas voltadas para a definição de salários e bonificações, promoções, demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira.

Fernandes e Hipólito (2010) demonstram a importância da avaliação voltada para a orientação das pessoas com relação ao que se espera delas na execução de suas tarefas, com base nos aspectos que a organização valoriza, ou seja, as pessoas já sabem o que a organização espera delas e podem se planejar melhor para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades e competências.

No que concerne às expectativas das organizações em relação aos seus colaboradores, Gramigna (2007) destaca o enfrentamento de um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e a dificuldade de aceitar críticas para uma melhor adequação aos objetivos organizacionais, em que as pessoas têm que estar em constante busca de aperfeiçoamento de seus conhecimentos e habilidades para corresponder ao que se é esperado delas pela organização.

A avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2007, p.149).

Na perspectiva do autor supracitado (2007), a avaliação de desempenho tem como finalidade principal dar suporte ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização, onde é possível mensurar o desempenho dos seus colaboradores e adotar políticas que venham a propiciar a melhoria dos desempenhos através do autodesenvolvimento das pessoas

e conseqüentemente adotar uma política de remuneração e promoção, bem como implantar políticas voltadas para corrigir os desempenhos abaixo do que se é esperado pela organização.

Já Dutra (2014) demonstra que a avaliação de desempenho estruturada oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas a respeito de movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção, tornando-se um elemento dinâmico para a gestão de pessoas.

Na administração pública, a Emenda Constitucional 19/98 incluiu no Art. 41º da Constituição Federal de 1998 a questão da estabilidade do servidor público e a vinculou ao processo de avaliação de desempenho como condição para a aquisição desta, sendo “obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade” (BRASIL, 1998). A partir deste momento, a avaliação de desempenho foi usada como pré-requisito para o servidor se tornar estável no seu cargo.

Segundo Paula (2011), essa nova política de recursos humanos se baseia nas alterações do regime de contratação e de gestão do funcionalismo público, tendo como uma das principais mudanças a flexibilização da estabilidade nos cargos por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadro. Bresser-Pereira ressalta que a demissão por insuficiência de desempenho tem como critério as avaliações periódicas do desempenho do funcionário e a demissão por excesso de quadros segue critérios como tempo de serviço, nota de conhecimentos relativos ao cargo em avaliação objetiva e avaliação de desempenho.

Já a Lei 11.091/05, no seu Art. 10, prevê o desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante a progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional. Essa última é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Percebe-se que a progressão por mérito fica condicionada à aprovação no processo de avaliação de desempenho.

Ainda na Lei supracitada é condicionada a liberação do servidor para a realização de cursos de mestrado e doutorado ao resultado favorável na avaliação de desempenho.

No Decreto nº 5.825/06, a avaliação de desempenho é definida como um instrumento gerencial para mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, através de critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, e estas devem ser previamente pactuadas com a equipe de trabalho, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006).

Observa-se que o Decreto nº 5.825/2006 define como finalidade da avaliação de desempenho, para o cargo de técnico-administrativo das instituições federais, o estabelecimento de uma política de desenvolvimento institucional, através da gestão de pessoas, que venha garantir uma melhor qualidade dos serviços prestados. Como uso desta avaliação de desempenho, destaca-se o planejamento para o desenvolvimento das pessoas através de programas de capacitação e aperfeiçoamento em busca de uma melhor qualificação dos serviços ofertados, bem como o destaque para a progressão por mérito.

A Lei nº 11.784/2008, no seu Art. 140, institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes usos: promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

As organizações aprendentes, públicas e privadas, devem buscar a avaliação de desempenho como uma ferramenta para auxiliá-las no processo de tomada de decisão com o objetivo de melhorar as relações dentro e fora da organização, utilizando do seu maior capital que são seus recursos humanos, através de uma adequada mensuração dos seus conhecimentos, de suas habilidades e de suas atitudes, buscando o desenvolvimento destas para o alcance dos objetivos pessoais em consonância com os objetivos e as estratégias organizacionais. Isso só é possível com a implantação de mecanismos de avaliação de desempenho que venham trazer resultados importantes para melhoria da qualidade dos serviços e produtos finais ofertados por estas organizações, através da identificação de necessidades de treinamentos que venham potencializar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de todos que fazem parte da organização.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método aponta regras, delinea procedimentos que orientam a pesquisa e auxiliam a sua realização (LAVILLE; DIONNE, 1999); possibilita a articulação entre a teoria e a realidade empírica (MINAYO; SANCHES, 1993).

Nesse sentido, este capítulo aborda a metodologia que foi empregada na investigação: o tipo de pesquisa; a descrição do campo de pesquisa; a delimitação dos sujeitos; a coleta de dados, incluindo quais foram os instrumentos utilizados, bem como a forma de tratamento e análise dos dados, permitindo a análise acerca das finalidades da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na Universidade Estadual da Paraíba.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Na elaboração desta pesquisa, tomou-se como base a classificação de Vergara (2007) que qualifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios.

Optou-se pela pesquisa do tipo exploratória e descritiva quanto aos fins. Segundo Vergara (2007), a pesquisa exploratória é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Esta pesquisa foi exploratória porque há uma escassez de estudos sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB através do olhar dos próprios técnicos avaliados e dos profissionais envolvidos na gestão da avaliação de desempenho, sobretudo considerando que esse processo avaliativo iniciou na instituição em 2010, podendo contribuir com a área de gestão de pessoas da UEPB, no tocante a uma avaliação dessa fase inicial de experiência.

Tratou-se de estudo descritivo porque se apresentou o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB, bem como suas aplicações e propósitos. A pesquisa descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002).

A investigação foi bibliográfica e de campo quanto aos meios (VERGARA, 2007). Bibliográfica porque se utilizaram fontes de pesquisas como livros e artigos para a fundamentação teórica deste trabalho; e, de campo, pelo fato do estudo ser realizado empiricamente, ou seja, junto aos servidores técnico-administrativos e profissionais que atuam na gestão no processo de avaliação de desempenho na UEPB.

Esta pesquisa também se caracterizou como estudo de caso, pois analisou o processo avaliativo dos servidores técnico-administrativos de uma instituição, reportando-se, assim, ao aprofundamento deste objeto de pesquisa com recorte institucional, e, portanto, limitada ao caso que estuda (não generalizável).

Conforme preconizam Marconi e Lakatos (2007), o estudo de caso refere-se ao aprofundamento de uma pesquisa de um grupo ou caso determinado, restrito apenas para o caso abordado (rico em profundidade, sem efeito de generalização).

Por ser um estudo que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, já que se aprofunda no mundo dos significados, das ações e relações humanas, não perceptíveis em equações estatísticas (MINAYO, 2004), tratou-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa. A análise do processo da avaliação de desempenho, ou seja, o universo de significados desse objeto de estudo justificou a recorrência a uma abordagem dessa natureza.

“O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (MINAYO, 2004, p.22). Assim, adotou-se também a abordagem quantitativa, especialmente nos indicadores de frequência das categorias que foram contabilizadas, após uma análise de conteúdo qualitativa das falas dos sujeitos participantes da pesquisa.

4.2 CAMPO DE PESQUISA

Este estudo foi realizado na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. A escolha pela UEPB enquanto local da pesquisa ocorreu por a universidade possuir um sistema de avaliação de desempenho implementado e também pela possibilidade de maior acesso aos dados, já que o autor deste trabalho também é servidor da referida instituição.

A UEPB está atualmente distribuída, ao longo do Estado da Paraíba, do litoral ao sertão, passando pelo brejo e o cariri, em oito Campi (figura 2) localizados nas cidades de Campina Grande (Campus I – Edvaldo do Ó), Lagoa Seca (Campus II - Assis Chateaubriand), Guarabira (Campus III - Osmar de Aquino), Catolé do Rocha (Campus IV), João Pessoa (Campus V - Alcides Carneiro), Monteiro (Campus VI – Poeta Pinto do Monteiro), Patos (Campus VII - Governador Antônio Mariz) e Araruna (Campus VIII – Professora Maria da Penha).



Figura 2 - Mapa dos Campi da UEPB

Fonte: UEPB (2012).

A UEPB é oriunda da Universidade Regional do Nordeste (URNe), tendo sido criada em 1966 e inicialmente funcionado como autarquia municipal em Campina Grande.

De acordo com o relatório de atividades da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN da instituição (UEPB, 2015), integraram à URNe, inicialmente: Faculdades de Filosofia e Serviço Social, Faculdade de Direito, Odontologia e a de Arquitetura e Urbanismo de Campina Grande. Na sequência temporal, Faculdade de Ciências da Administração e a de Química. Em relação aos recursos para a manutenção da URNe, o Governo Municipal ficava autorizado a celebrar convênios com a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia (FUNDACT) e a consignar anualmente no orçamento geral da Prefeitura Campina Grande tais recursos.

Em 1968, a URNe passou a ser Fundação Universidade Regional do Nordeste, desaparecendo, assim, a autarquia e criando-se a Universidade, sob a forma de Fundação. A URNe atendeu à demanda crescente por cursos superiores na região polarizada por Campina Grande, já que, à época, o *campus* II da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) contava apenas com os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Economia e Sociologia, enquanto que a Diocese local responsabilizava-se pelos cursos de Letras e Serviço Social (UEPB/ PROPLAN, 2015).

A criação da Universidade Estadual da Paraíba ocorreu em 11 de outubro de 1987, por meio da Lei Estadual nº 4.977, como autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba, autorizada a receber o patrimônio, os direitos, as competências, as

atribuições e as responsabilidades da URNe, em Campina Grande, e do Colégio Agrícola Assis Chateaubriand, em Lagoa Seca.

Conforme os dados apontados no relatório de atividades da PROPLAN (UEPB, 2015), após sua estadualização, a UEPB iniciou um processo de expansão: recebendo a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarabira - FAFIG que funcionava desde 1966 e se tornou o Centro de Humanidades – CH (1987); em 1990, a Escola Agrotécnica do Cajueiro, em Catolé do Rocha, também foi integrada à UEPB, que passou, efetivamente, no âmbito estadual, a atuar como Instituição de Ensino Superior (IES) com uma estrutura *multicampi* e, finalmente, em 1996, a UEPB recebeu seu reconhecimento pelo Ministério da Educação (MEC) passando a ter o *status* de Universidade.

Uma nova etapa ocorreu na história da UEPB, quando experimentou uma grande transformação político-institucional em virtude da conquista de sua autonomia financeira pela Lei Estadual nº 7.643, a qual foi sancionada em 06/08/2004 e vigorou a partir de janeiro de 2005 (UEPB/PROPLAN, 2015).

Com a implementação da Lei de autonomia financeira, foi gestando, além de crescimento e fortalecimento em todas as suas áreas, outro momento do processo de expansão da universidade, com a criação do Campus de João Pessoa, Monteiro, Patos e, por último, Araruna.

Em relação à estrutura organizacional, a administração da UEPB compreende: Órgãos Colegiados Deliberativos, de Execução e Suplementares (UEPB/PROPLAN, 2015).

Os Deliberativos abarcam: Conselho Universitário (CONSUNI) que é um órgão de deliberação coletiva superior em matéria de política geral da universidade; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) o qual se relaciona à deliberação coletiva superior em assuntos didático-científicos; Conselho Curador, que trata de matéria orçamentária, fiscal e financeira; Conselhos de Centros, que são órgãos deliberativos dos Centros, em todos os assuntos de suas competências e órgãos consultivos das diretorias dos centros; Assembleia departamental, que se constitui a primeira instância deliberativa sobre assuntos didáticos, científicos, administrativos, financeiros e disciplinares; e, Colegiado do curso, que é órgão deliberativo e integrador das atividades didático-científicas relacionadas com o curso.

Os órgãos de execução compreendem a Reitoria, chefia de gabinete, Pró-Reitorias, Diretorias de Centro, Chefias de Departamentos, Coordenações de cursos, bem como Procuradoria Geral.

A maioria da área administrativa da universidade está localizada em Campina Grande com as seguintes Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN),

Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROAD), Pró-Reitoria de Gestão Financeira (PROFIN), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT), Pró-Reitoria Estudantil (PROEST), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância (PROEAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) e Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT) (UEPB, 2016).

Além disso, há os órgãos suplementares: Comissão Permanente de Concursos, Coordenadoria de Bibliotecas, Coordenadoria de Comunicação Social, Editora Universitária, Ouvidoria Geral, Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Coordenadoria de Relações Internacionais.

Por fim, existem a Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD) e a Comissão Permanente do Pessoal Técnico-administrativo (CPPTA).

A CPPTA foi originalmente criada no âmbito das Universidades Federais pelo Decreto 94.664, de 23 de agosto de 1987, época em que a UEPB estava elaborando uma nova edição do Plano de Cargo, Carreira e Remuneração, quando instituiu a CPPTA a qual atuou precariamente diante das circunstâncias da época (UEPB, 2016).

Em 2007, com a implantação do novo Plano de Cargo, Carreira e Remuneração, do Pessoal Técnico-Administrativo da UEPB, a CPPTA foi resgatada com uma configuração mais bem definida e apresentou alguns períodos de instalação provisória.

Em 2010, essa comissão foi mais bem regulamentada, por meio da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/030/2010, expressando de forma clara e objetiva a finalidade da Comissão em seu art. 2º que diz: “A CPPTA é o órgão de assessoramento à política de recursos humanos voltada para o corpo técnico-administrativo, observada a legislação pertinente, vinculada à Reitoria, nos termos do art. 88, inciso II, do Estatuto da Universidade Estadual da Paraíba” (UEPB, 2016).

Tendo como missão atuar junto à Direção da UEPB, no sentido de buscar as ações que venham melhorar, em toda sua abrangência, a vida funcional do servidor, proporcionando-lhe as melhores condições de trabalho e a segurança jurídica de seus direitos, a CPPTA, dentre suas competências, acompanha o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório e para fins de progressão por tempo de serviço (UEPB, 2016).

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos desta pesquisa foram servidores técnico-administrativos avaliados, bem como profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho na UEPB.

Na UEPB, os servidores técnico-administrativos assumem um Cargo Único de Técnico-Administrativo Universitário. Este cargo único é composto por funções singulares e multiocupacionais que estão divididas em três níveis de classes: A, B e C, observados os requisitos intelectuais e de saúde exigidos para o ingresso (UEPB, 2007), conforme Quadro 3:

Quadro 3- Quadro de níveis de classe e requisitos dos servidores TA da UEPB

Classe	Requisitos	Nível
A	Escolaridade mínima de Ensino Fundamental Incompleto (Fundamental Menor) e as exigências definidas na descrição e na análise de cada função correspondente.	Fundamental ou Fundamental Incompleto
B	Escolaridade mínima de Ensino Médio completo e as exigências definidas na descrição e análise de cada função correspondente.	Médio
C	Escolaridade mínima de Ensino Superior completo e as exigências definidas na descrição e análise de cada função correspondente.	Superior

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Apesar da existência de três Classes, neste trabalho, as entrevistas focaram os servidores técnico-administrativos das classes B e C, ou seja, os servidores técnico-administrativos da classe A não foram entrevistados devido aos mesmos não desenvolverem suas atividades na Administração Central da UEPB.

Há uma necessidade de se analisar o processo de avaliação de desempenho sob a ótica dos participantes, ou seja, dos servidores técnico-administrativos avaliados, uma vez que estes são o público-alvo diretamente relacionado ao processo de avaliação, bem como a partir dos profissionais que estão envolvidos no processo da gestão da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos já que são os responsáveis pelo gerenciamento do processo avaliativo.

Dentre os oito (8) campi da UEPB, foram considerados, no tocante aos servidores técnico-administrativos avaliados, os servidores do quadro efetivo, do Campus I, que trabalhem na Administração Central e que participaram de ao menos 3 avaliações enquanto avaliados.

A escolha pelo Campus I e pela administração central justificou-se por ser onde se concentra a maioria dos servidores técnico-administrativos efetivos da Instituição; e o recorte

de ao menos 3 avaliações e exclusão de sujeitos que não atendem este critério mínimo ocorreu pela maior proximidade desse grupo com o objeto de estudo. Esses critérios para inclusão na pesquisa, em relação aos sujeitos técnico-administrativos, estão demonstrados no Quadro 4:

Quadro 4 - Critérios para inclusão na pesquisa em relação aos sujeitos técnico-administrativos

Universo da pesquisa	Descrição do critério para inclusão na pesquisa, em relação aos sujeitos técnico-administrativos
Técnico-administrativo	• Efetivo • Trabalhar no Campus I e na Administração Central • Ter participado de ao menos 3 avaliações enquanto avaliado

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na UEPB, em agosto de 2017, existiam, na área técnica, 1.001 servidores técnicos, dos quais 660 são servidores técnico-administrativos efetivos, 30 comissionados, 18 cedidos de outro Orgão à UEPB e 393 prestadores de serviços (contrato por excepcional interesse público); e, na docência, existiam 1.339, dos quais 915 são efetivos e 44 professores substitutos (UEPB/PROGEP, 2017).

Dentre os 660 servidores técnico-administrativos efetivos existentes na UEPB, 467 são do Campus I: desses 306 estão trabalhando na administração central, conforme Quadro 5 (UEPB/PROGEP, 2017).

Quadro 5 - Quantitativo técnico-administrativo efetivo UEPB

Dado/variável	Quantitativo
Servidores Técnico-administrativos efetivos da UEPB	660
Campus I (Campina Grande)	467
Administração Central	306

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em dados fornecidos pela PROGEP da UEPB (2017).

Em relação aos 306 servidores técnico-administrativos que trabalham na administração central, foram sujeitos da pesquisa 06 (seis) servidores que trabalham nas Pró-Reitorias ou setores correlatos, considerando o caráter qualitativo da pesquisa e a preocupação com o aprofundamento no universo dos significados, não perceptíveis em equações estatísticas (MINAYO, 2004), a fim de se analisar o processo da avaliação de desempenho na UEPB, sob a ótica dos avaliados.

Em relação aos profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho, foram sujeitos da investigação os profissionais que atuam na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e trabalham diretamente na gerência do Processo de Avaliação

de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da UEPB, bem como a Pró-Reitora Adjunta de Gestão de Pessoas.

A equipe que gerencia diretamente o processo de avaliação na PROGEP é constituída de 2 (duas) psicólogas organizacionais, 1 (um) administrador e 2 (duas) assistentes administrativas: 02 (dois) destes foram sujeitos da pesquisa.

Além desses, na área da gestão, 4 (quatro) profissionais da Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA) participaram deste estudo, pois os mesmos acompanham o processo de realização da avaliação de desempenho. Salienta-se que essa Comissão é composta por 10 (dez) membros, sendo 5 (cinco) titulares e 5 (cinco) suplentes.

Os critérios para inclusão dos sujeitos na pesquisa, no tocante aos profissionais que atuam na gestão do processo avaliativo, estão sistematizados no Quadro 6.

Quadro 6 - Critérios para inclusão na pesquisa dos profissionais do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos

Universo da pesquisa	Descrição do critério para inclusão na pesquisa
Profissional que atua na gestão do processo de avaliação de desempenho Técnico-administrativo	• Profissional Efetivo que atua na PROGEP com processo de avaliação de desempenho; ou • Pró-reitor (a) ou Pró-Reitor (a) adjunto (a) da PROGEP; ou • Membros da CPPTA

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dessa forma, 7 (sete) profissionais que acompanham a gestão da avaliação participaram da pesquisa, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Profissionais que acompanham a gestão do processo de avaliação de desempenho: participantes da pesquisa

Profissionais que acompanham a gestão do processo avaliativo: participantes da pesquisa	Quantitativo
Profissional que atua na PROGEP com processo de avaliação de desempenho (psicólogo, administrador)	2
Pró-reitor (a) adjunto (a) da PROGEP	1
Membros da CPPTA	4
TOTAL	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Portanto, observa-se que a amostra da pesquisa constituiu-se de 13 sujeitos: 6 (seis) servidores técnico-administrativos avaliados e 7 (sete) profissionais que atuam no processo de gestão da avaliação de desempenho da UEPB, como mostra Quadro 8:

Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa

Sujeitos da Pesquisa	Quantitativo
Servidores técnico-administrativos avaliados	6
Profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação de desempenho da UEPB	7
TOTAL	13

Fonte: Autoria própria, 2017.

A amostra foi, por conveniência, tornando como base os critérios que atendam aos objetivos da referida pesquisa.

Com o intuito de se evitar a identificação dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa, os servidores técnico-administrativos – TA receberam a nomenclatura de TA-1, TA-2, TA-3, TA-4, TA-5 e TA-6, e os profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho de GP-1, GP-2, GP-3, GP-4, GP-5, GP-6 e GP-7, conforme quadro de caracterização dos sujeitos da pesquisa:

Quadro 9 - Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeito	Gênero	Tempo de Serviço	Função	Classe	Escolaridade	Local de Exercício
A - 1	Feminino	5 anos	Assistente Administrativo	B	Especialista	PROGEP
A - 2	Feminino	9 anos	Assistente Administrativo	B	Mestrado	Reitoria
A - 3	Feminino	9 anos	Assistente Administrativo	B	Especialista	PROGRAD
A - 4	Masculino	5 anos	Assistente Administrativo	B	Mestrando	PROPLAN
A - 5	Feminino	3 anos	Bibliotecária	C	Mestrado	Coordenadoria de Bibliotecas
A - 6	Masculino	5 anos	Secretário Executivo	C	Mestrado	Reitoria
P - 1	Feminino	9 anos	Psicóloga	C	Mestrado	PROGEP
P - 2	Masculino	9 anos	Assistente Administrativo	B	Mestrado	PROGEP

P - 3	Feminino	5 anos	Assistente Administrativo	B	Mestrado	PROGRAD
P - 4	Masculino	5 anos	Administrador	C	Especialista	PROGEP
P - 5	Masculino	5 anos	Assistente Administrativo	B	Especialista	PROPLAN
P - 6	Masculino	3 anos	Assistente Administrativo	B	Mestrando	PROGEP
P - 7	Feminino	9 anos	Auxiliar de Biblioteca	B	Doutorado	Coordenadoria de Bibliotecas

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que em relação à caracterização dos entrevistados, participaram da pesquisa profissionais de ambos os gêneros, sendo 7 do gênero feminino e 6 do gênero masculino. Já em relação ao tempo de serviço na Instituição, a variação se deu entre 3 (três) a 9 (nove) anos, sendo 2 (dois) com 3 (três) anos de tempo de serviço, 6 (seis) com 5 (cinco) anos de serviço e 5 (cinco) com 9 (nove) anos de serviço. Dos entrevistados, 9 (nove) são da classe B e 4 (quatro) da classe C, sendo todos com local de exercício na Administração Central da UEPB ou setores ligados a esta. Em relação à escolaridade dos participantes, temos 4 (quatro) especialistas, 2 (dois) mestrando, 6 (seis) mestres e 1 (um) doutor.

4.4 COLETA DOS DADOS

Propõe-se uma estratégia metodológica que mobilizou um conjunto diversificado de instrumentos articulados (abordagem multimétodo), de forma a dar conta da complexidade do objeto de pesquisa em questão. Diante disso, para a coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos: análise documental e entrevista.

4.4.1. Análise documental

Analisou-se documentação referente ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB e demais documentos pertinentes à delimitação do objeto em estudo, tais como: resoluções que regulamentam o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório e da progressão por tempo de serviço; site da PROGEP; site da CPPTA; site da PROGEP; relatórios; planilhas; Plano de Cargo, Carreira e Remuneração dos Servidores Técnico-administrativos – PCCR (LEI Nº 8.442, 2007 e suas alterações no tocante aos processos que envolvem diretamente a avaliação de desempenho);

Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro de 2003 a qual dispõe sobre o Regime Jurídico e trata do estágio probatório dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba, dentre outros.

A análise documental aconteceu entre maio e junho de 2017 e subsidiou na descrição do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB, auxiliando na compreensão das etapas existentes no processo avaliativo, nos agentes envolvidos, na metodologia, nos fatores de avaliação, bem como no tipo de avaliação que é feito. Os documentos analisados foram também importantes para compreender as finalidades da avaliação de desempenho na UEPB e investigar possíveis implicações do processo em políticas e ações institucionais.

4.4.2 Entrevistas

Cruz Neto (2004) enfatiza a entrevista como a forma de abordagem técnica do trabalho de campo mais usual e importante na realização da pesquisa qualitativa.

Sendo definida por Cruz Neto (2004, p.57) como “[...] uma conversa a dois com propósitos bem definidos”, através da qual o pesquisador busca informações contidas na fala dos entrevistados, a entrevista reforça a importância da linguagem e do significado da fala.

Minayo e Sanches (1993, p.245), ao afirmarem que a palavra, que expressa a fala cotidiana, é o material primordial da abordagem qualitativa, mostra-a como reveladora de valores, normas e, simultaneamente, transmitindo “[...] representações de grupos determinados em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas”. Dessa forma, constituiu instrumento essencial para analisar as finalidades do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB através do olhar dos próprios técnicos avaliados e dos profissionais envolvidos na gestão da avaliação de desempenho, permitindo, também, a descrição do processo de avaliação de desempenho.

A entrevista possibilitou a investigação junto aos profissionais envolvidos na gestão da avaliação sobre as implicações da avaliação de desempenho nas políticas e ações institucionais, ou seja, se determinadas ações e políticas institucionais decorrem dos resultados da avaliação de desempenho dos técnicos.

Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturadas com os participantes, contendo questões norteadoras sobre o objeto de estudo em questão. Foram utilizadas dois roteiros de entrevistas: uma voltada para os servidores técnico-administrativos avaliados (Apêndice A) e outra para os profissionais que atuam na gestão do processo avaliativo (Apêndice B).

As entrevistas ocorreram entre agosto e setembro do ano de 2017 e aconteceram na UEPB. Foram agendadas previamente com cada participante, além de terem sido aplicadas individualmente e gravadas com a permissão dos mesmos.

É importante salientar que, antes da aplicação dos instrumentos, foi informado aos sujeitos o objetivo da pesquisa, solicitando-lhes a sua participação, que em hipótese nenhuma foi obrigatória.

4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados, recorreu-se à Análise de Conteúdo Temática proposta por Bardin (1977, p.42), que a define como:

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

Após as aplicações das entrevistas, foram realizadas as transcrições das mesmas e a *constituição do corpus*. Na reprodução dos depoimentos em texto, os relatos dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação foram transcritos integralmente, para não se subtraírem as falas, evitando, assim, tentar focar apenas no que diz respeito ao objeto em estudo. Para uma primeira leitura, os depoimentos foram, portanto, utilizados na sua totalidade, a chamada “*leitura flutuante*”, no intuito de “conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 1977, p.96), mesmo com o risco de ele conter mais do que era necessário para a análise específica. Em seguida, realizou-se uma leitura mais precisa.

Após esse momento de decomposição do corpus e codificação, transformando os dados brutos dos textos e agregando-os em unidades temáticas, foi realizada a fase de agrupamento do conteúdo em categorias e subcategorias temáticas, de acordo com sua semelhança, numa maior exploração do material e posterior interpretação dos resultados.

Dessa forma, as perguntas de número 1 a 3, 6 e 7 dos roteiros da entrevista com os servidores técnico-administrativos e com os profissionais da gestão permitiram a descrição do processo de avaliação de desempenho na instituição, atendendo ao primeiro objetivo específico e constituindo a primeira categoria temática; as perguntas 4 e 5, 8 a 11 delinearam a compreensão sobre as finalidades do processo avaliativo, retratando o segundo objetivo específico e constituindo a segunda categoria temática; e, por fim, as questões de número 12 a 14 possibilitaram, dentro da categoria 2, as análises relativas ao terceiro objetivo, que se

refere às implicações da avaliação de desempenho nas políticas e ações institucionais. Esses dados podem ser visualizados no Quadro 10:

Quadro 10 - Correlação entre as perguntas dos roteiros das entrevistas e os objetivos da investigação

Perguntas dos roteiros de entrevista com os TA e gestores	Atendimento ao objetivo específico	Categoria temática
1 a 3, 6 e 7	Descrição do processo avaliativo – objetivo 1	1- Processo avaliativo
4, 5, 8 a 11	Compreensão das finalidades do processo – objetivo 2	2 - Finalidades
12 a 14	Implicações da avaliação de desempenho nas políticas e ações institucionais – objetivo 3	2 - Finalidades/subcategoria: Implicações do PAD nas ações e políticas institucionais

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, no capítulo 5, a análise e discussão dos resultados, ou seja, as categorias temáticas que abarcam a análise do processo avaliativo de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, objeto de estudo desta dissertação.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA UEPB

Para a análise do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB, investigou-se sobre a descrição do processo, desde a implantação, bem como a operacionalização do mesmo; analisando-se suas finalidades sob a ótica da gestão e dos servidores avaliados, bem como suas implicações (ou não) nas ações e políticas institucionais.

Nesse sentido, a descrição e a análise dos resultados estão estruturadas em 2 (duas) categorias temáticas: processo avaliativo e finalidades do processo, cada uma delas composta de subcategorias, as quais, juntas, permitem a análise do processo avaliativo de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, objeto este de investigação da presente dissertação de mestrado.

Essas categorias empíricas e suas respectivas subcategorias são abordadas, didaticamente, em itens separados, mas não devem ser vistas como entidades distintas, pois fazem parte de um mesmo propósito: análise do processo de avaliação de desempenho no âmbito da UEPB.

Quadro 11 - Finalidades da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UEPB

Categorias Temáticas	Subcategorias	Sub-Subcategorias
Processo de Avaliação de Desempenho dos TA Da UEPB	Implantação do PAD e do PAD-EP:	Pressupostos legais
		Etapas da implantação
	Metodologia do processo de avaliação de desempenho	Competências dos agentes envolvidos
		Etapas do processo
		Instrumento
	Vantagens e desvantagens do processo avaliativo na UEPB	Subjetividade no processo avaliativo
Finalidades da Avaliação de Desempenho dos TA no Âmbito da UEPB	Gestão da carreira técnico-administrativa	Progressão por tempo de serviço
		Estabilidade
		Punição
	Melhorar o desempenho do servidor	Autoavaliação (Autorreflexão)
		Feedback sobre o desempenho do servidor
	Melhoria do Serviço Público	-----
	Implicações do PAD nas ações e políticas institucionais	Ações para integrar o PAD às práticas de gestão de pessoas
		Sensibilização a respeito da importância do PAD
		Ações para que ocorra a retroalimentação em caso de avaliação insatisfatória
		Melhoria das relações de trabalho
		Indicador de clima organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.1 PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UEPB

A descrição do processo avaliativo compreende as seguintes subcategorias: implantação do PAD e PAD-EP, metodologia do processo de avaliação desempenho e vantagens e desvantagens desse processo na UEPB.

5.1.1 Implantação do PAD e do PAD-EP: pressupostos legais e etapas da implantação

O processo de implantação da avaliação de desempenho surgiu de uma demanda legal oriunda do Plano de Cargo e Carreira da UEPB, além de legislações estaduais, tendo o cenário nacional de mudança na administração pública com a implantação dos sistemas de avaliação do modelo gerencial, como pano de fundo.

Nesse sentido, apresentam-se os pressupostos legais que embasaram a implantação do processo avaliativo na UEPB, bem como as etapas de sua implantação.

5.1.1.1 Pressupostos legais

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) é uma Instituição de ensino superior, vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Paraíba como uma autarquia, que vem em processo de expansão recente, desde a conquista de sua autonomia através da Lei Estadual 7.643 publicada em 06 de agosto de 2004.

Além da autonomia financeira, a Universidade em questão possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão patrimonial e está distribuída em oito Campi no Estado, nos seguintes municípios: Campina Grande, Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna (UEPB, 2015).

Seguindo o contexto de mudança no serviço público, consoante ao cenário nacional, a UEPB, em 29 de dezembro de 2007, teve seu Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) do Pessoal Técnico-Administrativo publicado em Diário Oficial do Estado da Paraíba, por meio da Lei de nº. 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b), bem como o dos docentes (Lei nº. 8.441/2007), além de alterações posteriores, tais como as Leis nº. 8.700 de 28 de novembro de 2008 (PARAÍBA, 2008), nº. 9.240 de 22 de setembro de 2010 (PARAÍBA, 2010) e a lei estadual nº. 10.326 de 11/06/2014, todas essas alterando dispositivos das Leis 8.441/2007 e/ou 8.442/2007.

Até dezembro de 2007, não existia na UEPB nenhuma normatização nem exigência legal relativa ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Apenas com a aprovação do PCCR, vinculando a progressão funcional dos servidores à

avaliação de desempenho, que surgiu a necessidade de a Instituição normatizar o processo avaliativo, especificamente para a carreira técnico-administrativa, conforme disposto no seu Art. 11:

A progressão funcional do Servidor Técnico-Administrativo da UEPB ocorrerá por tempo de serviço, com Avaliação de Desempenho, grau de instrução e qualificação (cursos de qualificação ou aperfeiçoamento), através da passagem de um nível de referência salarial para um outro maior (progressão vertical) ou através da passagem de um nível de classe para um outro maior, dentro da mesma classe (progressão horizontal).

Dessa forma, a progressão pode ocorrer por capacitação profissional e por mérito (progressões verticais). A primeira depende da obtenção de certificado em curso de capacitação, compatível com a função desempenhada pelo servidor e observada a carga horária mínima estipulada pela lei; enquanto a segunda é realizada mediante resultado positivo na avaliação de desempenho. Além disso, há o incentivo à qualificação para o servidor que possui educação formal maior à exigida para a função em que foi nomeado (progressão horizontal).

O Art. 11 da Lei 8.442/07 dispõe que a avaliação de desempenho tem por objetivo permitir, em caso de aprovação, que o servidor mude de um padrão de vencimento para outro de melhor remuneração:

§ 1º Por tempo de efetivo exercício na UEPB, o Servidor Técnico-Administrativo receberá, após aplicação de Processo de Avaliação de Desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada período de quatro anos, no nível de classe em que se encontrar, considerando o mês de admissão para inclusão das referências.

§ 2º O Processo de Avaliação de Desempenho (PAD) de que trata o § 1º deste Artigo ocorrerá anualmente, no mês de aniversário de ingresso na UEPB, nos 03 (três) últimos anos de cada quadriênio, e será normatizado posteriormente, através de Resolução do CONSUNI (PARAÍBA, 2007b).

Além da previsão de normatização do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos para fins de progressão por tempo de serviço, a Lei nº. 8.442/2007 (UEPB, § 1º do Art. 9º, 2007b) também apresenta a necessidade da instituição regulamentar processo avaliativo para fins de aprovação/reprovação no período probatório: “O processo de avaliação do Período Probatório do Servidor Técnico-Administrativo da UEPB será normatizado posteriormente através de Resolução do Conselho Universitário – CONSUNI”.

Nesse contexto, em 20 de maio de 2010, foram publicadas, no Diário Oficial do Estado da Paraíba, as regulamentações sobre avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, quais sejam: RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 (UEPB, 2010a), RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010 (UEPB, 2010b) e

RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/035/2010 (UEPB, 2010c), esta última referindo-se a alterações na redação do Anexo II da Resolução 021/2010 e do Anexo I da 022/2010.

A Resolução 021/2010 (UEPB, 2010a) regulamentou o processo de Avaliação de Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos nas classes A, B e C, para fins de progressão funcional por tempo de serviço na UEPB, estabelecendo critérios de avaliação. Os servidores passam a ser avaliados nos três últimos anos de cada quadriênio, progredindo por tempo de serviço, em caso de aprovação no PAD, a cada 4 anos de tempo de serviço.

Dessa forma, a regulamentação do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB só aconteceu quase 4 (quatro) anos após a aprovação do PCCR (Lei 8.442/2007) dos servidores, respaldando o direito da progressão funcional por tempo de serviço através da passagem de um nível de referência salarial para um outro maior, vinculando essa progressão ao resultado do processo de avaliação de desempenho (UEPB, 2010a).

Quanto ao servidor aprovado e nomeado para cargo em provimento efetivo, ao entrar em exercício, deve passar pelo estágio probatório por um período de 3 (três) anos, conforme disposto no Art. 20 da Lei Complementar 58/2003 e no Art. 9º da Lei Estadual 8.442/2007, no qual são apurados os requisitos necessários à confirmação do servidor no cargo para o qual foi nomeado. O servidor só é considerado estável após a aprovação no estágio probatório; se não for reprovado, será exonerado através de devido processo legal (UEPB, 2010b).

Observa-se que a regulamentação do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, para efeito de estágio probatório, já tinha previsão legal tanto na Lei Complementar 058/2003, que é o Estatuto do Servidor Público do Estado da Paraíba, como, posteriormente, na Lei 8.442/2007 que diz respeito ao PCCR dos servidores técnico-administrativos da UEPB.

Porém, a efetivação da avaliação para o estágio probatório só aconteceu após a publicação da Resolução 022/2010 na instituição, normatizando a vinculação da aprovação do período de estágio probatório para estabilidade do servidor, ao resultado do processo de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, a Resolução 022/2010 (UEPB, 2010b) regulamentou o processo de avaliação do Estágio Probatório dos técnicos na UEPB, obedecendo aos critérios já previstos pela Lei Complementar (LC) 58/2003 (Art. 20) (PARAÍBA, 2003).

Embora a LC 58/2003 (PARAÍBA, 2003) não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e

responsabilidade; bem como quatro meses antes de finalizado o período de estágio probatório, a necessidade de a autoridade competente homologar a avaliação do servidor. Nesse sentido, a Resolução 022/2010 regulamentou na Instituição todos esses aspectos da avaliação de desempenho de estágio probatório.

Em 2014, através da Lei 10.326/2014 (PARAÍBA, 2014), publicada no Diário Oficial da Paraíba em 12 de junho, a progressão por tempo de serviço mudou de 4 para 2 anos (com vigência a partir de 2016) e a avaliação de desempenho para fins de progressão por tempo de serviço em vez de ocorrer nos 3 últimos anos de cada quadriênio, passou a ser realizada anualmente.

Além disso, criou-se uma regra de transição para a migração do regime de quadriênio (progressão a cada 4 anos de tempo de serviço) para biênio (2 anos):

O servidor que, pela regra descrita na redação anterior do § 1º do art. 11⁶, restar menos de dois anos para progressão vertical (3º e 4º ano do PAD), permanecerá com a data de progressão prevista anteriormente e, a partir dessa progressão, será enquadrado na nova regra; o servidor que, pela regra anterior, restar dois ou mais anos para progressão vertical (1º e 2º ano do PAD), será enquadrado na nova regra a partir de 2016 (§ 8º, ART. 2, LEI 10.326/2014).

Em conformidade às mudanças oriundas da Lei 10.326/2014 (PARAÍBA, 2014), a UEPB regulamentou a RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0119/2015 (UEPB, 2015), elencando as regras de transição para a avaliação anual e a progressão por biênios.

Nesse sentido, a Resolução 021/2010 foi retificada pela Resolução 119/2015. A Resolução 021/2010 estabelecia que: o servidor receberia, após a aplicação do processo de avaliação de desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada quatro anos (§ 1º do Art. 2º); o processo de avaliação ocorreria nos últimos três últimos anos de cada quadriênio (§ 2º do Art. 2º) e que a primeira progressão funcional por tempo de serviço se daria após o período de estágio probatório, considerando a avaliação dos dois últimos anos do estágio probatório e a avaliação de desempenho realizada no 4º (quarto) ano do quadriênio (§ 3º do Art. 2º). O que foi modificado pela Resolução 119/2015 e os parágrafos do seu Art. 2º ficaram da seguinte forma:

§ 1º Por tempo de efetivo exercício na UEPB, o servidor Técnico-Administrativo receberá, após aprovação no Processo de Avaliação de Desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada período de dois anos, na mesma classe e no mesmo nível em que se encontrar considerando o mês de admissão para inclusão das referências.

⁶ **Art. 11 § 1º** Por tempo de efetivo exercício na UEPB, o Servidor Técnico-Administrativo receberá, após aplicação de Processo de Avaliação de Desempenho (PAD), mais uma referência salarial a cada período de quatro anos, no nível de classe em que se encontrar, considerando o mês de admissão para inclusão das referências (PARAÍBA, LEI 8.8442/2007b).

§ 2º O Processo de Avaliação de Desempenho (PAD) de que trata o § 1º deste Artigo ocorrerá anualmente, no mês de aniversário de ingresso na UEPB.

§ 3º A primeira progressão funcional por tempo de serviço do servidor ocorrerá considerando a avaliação dos dois primeiros anos do estágio probatório; a segunda progressão considerar-se-á a avaliação do terceiro ano de estágio probatório e a avaliação do segundo ano do segundo biênio.

Percebe-se que aconteceu uma mudança no processo de avaliação, quando o período de progressão por tempo de serviço passou para dois anos, definindo-se que a avaliação passa a ser realizada anualmente e não mais apenas nos últimos três anos do quadriênio; bem como que a primeira progressão do servidor acontece dentro do período de estágio probatório, considerando a avaliação dos dois primeiros anos, e a segunda progressão baseada na avaliação do terceiro ano de estágio probatório e na avaliação do segundo ano do segundo biênio.

O Art. 9º da Resolução 119/2015 retifica o período anual da avaliação de desempenho quando ressalta que “o processo de avaliação de desempenho será efetuado em duas etapas, sendo uma a cada ano, e ao final da segunda etapa do biênio ocorrerá o fechamento da avaliação de desempenho”. E o parágrafo único desse Artigo define que a data para efeito da avaliação de desempenho é a do início do exercício funcional do servidor.

Além disso, com a Resolução 119/2015, a avaliação de desempenho do período de estágio probatório passou também a ter a finalidade para progressão de tempo de serviço nos seus dois primeiros anos; bem como o terceiro ano para computar com a avaliação de desempenho do segundo ano do biênio do servidor e, com isso, também, servir para sua progressão funcional por tempo de serviço, conforme disciplinado no § 3 do Art. 2º da Resolução 119/2015,

Nesse sentido, a avaliação no período de estágio probatório, além de servir para a estabilização do servidor técnico administrativo na UEPB, também ganhou a finalidade de progressão funcional do servidor por tempo de serviço.

Portanto, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB ocorre, em duas situações: no período de estágio probatório, embasada na Lei nº 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) e na LC 58/2003 (PARAÍBA, 2003), além das Resoluções aprovadas pelo CONSUNI, como a 022/2010 (UEPB, 2010b) e 035/2010 (UEPB, 2010c); e durante a vida profissional com foco no direito à progressão dos técnicos, conforme estabelecido nas Leis nº 8.442/2007 (PARAÍBA, 2007b) e 10.326/2014 (PARAÍBA, 2014), além da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 (UEPB, 2010a), 035/2010 (UEPB, 2010c) e 0119/2015 (UEPB, 2015), conforme quadro abaixo:

Quadro 12 – processo de avaliação de desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos da UEPB e suas bases legais

Finalidades	Leis/Resoluções	Artigos	Finalidade
Estágio Probatório	Lei 058/2003	Art. 20	Estabelecer critérios para avaliação do período do estágio probatório dos servidores estaduais.
	Lei 8.442/2007	Art. 9º, § 1º	Prever a necessidade de normatização do PAD/Regulamentação do PAD com fins de aprovação ou reprovação no estágio probatório.
	Res. 022/2010	-----	Regulamentar o processo de avaliação do Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos através de critérios previstos na Lei Complementar 058/2003.
	Res. 035/2010	-----	Alterar a redação do Anexo I da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010.
Progressão Funcional	Lei 8.442/2007	Art. 11, § 1º e § 2º	Dispor sobre a progressão por tempo de serviço/mudança de remuneração/ periodicidade da avaliação/previsão de normatização do PAD.
	Res. 021/2010	-----	Regulamentar o PAD dos servidores técnico-administrativos para fins de progressão funcional por tempo de serviço através de critérios e a periodicidade de progressão a cada 4 anos.
	Res. 035/2010	-----	Alterar a redação do Anexo II da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/ 2010.
	Lei 10.326/2014	Art. 2º	Alterar o tempo do direito à progressão de 4 anos para 2 anos de efetivo exercício/alterar a metodologia de avaliação para ser realizada anualmente.
	Res. 119/2015	-----	Elencar as regras de transição para uma avaliação anual e para a progressão bienal.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na legislação (2017).

Percebe-se que a finalidade principal da avaliação de desempenho na UEPB, com base em sua legislação, é essencialmente voltada para aprovação ou reprovação no estágio probatório, através de fatores estabelecidos pela Resolução 022/2010; e para fins de progressão funcional por tempo de serviço, através de fatores estabelecidos pelas Resoluções 021/2010, reafirmados na Resolução 119/2015.

O sistema de avaliação da UEPB seguiu o contexto nacional de mudança na administração pública com a adoção do modelo gerencial, a partir de 1995, no qual os servidores passaram a ser avaliados por meio de indicadores de desempenho na expectativa de melhorar a eficiência nos serviços prestados pela administração pública (BRASIL, 1995); além de se inserir no cenário da criação de Plano de Cargos e Carreira dos servidores técnico-administrativos em Educação, no Governo Lula, através da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por mérito profissional (com sistema de avaliação de desempenho) e à progressão por capacitação profissional.

5.1.1.2 Etapas da implantação

Até 2010, não existia processo avaliativo de desempenho para os servidores técnico-administrativo e a estabilidade do servidor, bem como a progressão funcional por tempo de serviço, acontecia de forma automática, ou seja, respectivamente, ao completar os 3 (três) primeiros anos de serviço na função e de 4 (quatro) em 4 (quatro) anos, sem submissão a avaliação de desempenho. O setor de acompanhamento funcional da PROGEP informava, através de memorando, aqueles servidores que deveriam progredir por tempo de serviço a cada mês, havendo a publicação do ato administrativo em diário oficial e posterior encaminhamento da informação ao setor de pagamento. Isso pode ser observado na seguinte fala:

[...] ela (avaliação de desempenho) foi implantada em 2010 na Instituição com o intuito de dar conta do que estava previsto no nosso PCCR, que previa uma progressão por tempo de serviço com avaliação de desempenho. Nosso PCCR é de 2008 e essa progressão por tempo de serviço estava acontecendo de forma automática e também, até então, os servidores também estavam adquirindo estabilidade sem submissão ao processo de avaliação de estágio probatório... então legalmente ela veio para preencher essa lacuna desses dois preceitos legais. Porque antes era assim: o servidor não tinha nem portaria de aprovação no estágio probatório... ele ficava estável porque tinha os 3 anos de serviço... e quanto a progressão por tempo de serviço, acontecia também do setor de acompanhamento avisar ao Pró-reitor, fazer tipo um memorando dizendo que tais servidores tinham direito a progressão naquele determinado mês e então se enviava a informação pra folha de pagamento (GP-1, informação verbal).

De acordo com as entrevistas, em 2010, a pedido do Pró-reitor de Recursos Humanos da época, a equipe do setor de Desenvolvimento de Pessoas, na época formada por duas psicólogas, um administrador e uma assistente social, escreveu as resoluções que regulamentam a avaliação de desempenho dos técnicos no tocante a progressão funcional e estágio probatório, baseando-se em outros processos avaliativos de instituições públicas de ensino superior:

[...] essas pessoas buscaram algumas legislações de outras instituições públicas, criaram uma resolução regulamentando a avaliação de desempenho para fins de tempo de serviço e também para fins de estágio probatório, que na época era a resolução 021 e 022... [...] nós apresentamos essa resolução para consulta da comunidade Universitária [...], fizemos uma mediação junto com essa comunidade Universitária, depois nós fizemos algumas modificações sobre essa resolução [...] e foi aprovado no CONSUNI (GP-1, informação verbal).

Nesse sentido, após a aprovação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, as resoluções foram encaminhadas para análise da Procuradoria Jurídica da Universidade, a qual realizou algumas modificações. A aprovação das Resoluções 021, 022 e 035 que regulamentam a avaliação de desempenho, ainda seguiu as seguintes etapas: foram disponibilizadas no site da UEPB para discussão com a comunidade universitária; seguida de reunião com sindicato dos

técnicos, servidores técnico-administrativos e chefias, no Campus de Campina Grande, momento em que foram realizadas algumas modificações nas resoluções.

Após essa reunião de discussão e validação das Resoluções, as mesmas retornaram para a PROGEP para a realização das alterações sugeridas; posterior encaminhamento à Procuradoria Jurídica, para análise das modificações; encaminhamento ao CONSUNI para aprovação e, finalmente, ao Diário Oficial da Paraíba para publicação.

Ao mesmo tempo em que as resoluções foram disponibilizadas para discussão com a comunidade universitária, a equipe da PROGEP solicitou à Coordenadoria de Tecnologia de Informação (CTIC) o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho – SAT, no qual as avaliações são realizadas e gerenciadas.

Ao término do desenvolvimento do SAT e publicação das normas legais que regem o sistema avaliativo na UEPB, a equipe do Setor Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP em conjunto com a CTIC visitou todos os *Campi* da instituição para treinar e discutir com os setores de trabalho, envolvendo chefias e técnicos, sobre o PAD e PAD-EP.

As etapas de elaboração da normatização sobre Avaliação de Desempenho anteriormente elencadas podem ser visualizadas no quadro 13:

Quadro 13- Etapas de elaboração da normatização sobre avaliação de desempenho

ETAPAS	AGENTES ENVOLVIDOS
1) Formulação das Resoluções PAD E PAD-EP;	PROGEP
2) Apreciação da Procuradoria Jurídica;	Procuradoria Jurídica
3) Disponibilidade no site da UEPB para discussão com a Comunidade Universitária;	PROGEP e Coordenadoria de Comunicação
4) Desenvolvimento do SAT;	CTIC
5) Reunião para discussão das Resoluções (validação);	PROGEP, CTIC, sindicato dos técnicos, servidores técnico-administrativos, chefias
6) Realização das modificações acordadas na reunião de discussão das Resoluções;	PROGEP e Procuradoria Jurídica
7) Encaminhamento das Resoluções ao CONSUNI para aprovação;	PROGEP e CONSUNI
8) Envio ao Diário Oficial da Paraíba para publicação;	PROGEP
9) Treinamento com os servidores e chefias sobre o processo avaliativo (visita a todos os <i>Campi</i>).	PROGEP e CTIC

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A respeito da implantação do processo de avaliação de desempenho na UEPB, as entrevistas retrataram um processo participativo dos agentes envolvidos, sobretudo o público-alvo a quem se dirige: servidores técnico-administrativos, como se observa na seguinte fala: “[...] eu acho que a maneira que ele foi implantado foi uma maneira altamente também participativa, essa maneira de consultar as pessoas, tudo [...]” (GP-4).

De acordo com as entrevistas da gestão, há um constante aperfeiçoamento da operacionalização do SAT; consultas ao Jurídico, bem como diálogo entre PROGEP, CPPTA e os servidores envolvidos. Esse aperfeiçoamento do SAT, por exemplo, aconteceu em 2014, quando para configurar a avaliação do servidor, passou a ser necessária a confirmação do próprio servidor a respeito da escolha de pares e fatores de avaliação. Antes, a configuração da avaliação no sistema envolvia apenas a chefia, mesmo que a previsão legal elencasse a necessidade de escolha conjunta de pares e fatores avaliativos, como mostram as falas:

[...] a gente está sempre tentando melhorar o SAT e a avaliação como um todo. Assim, já conseguimos um avanço, por exemplo, quando a gente obrigou agora que a chefia imediata respeite o servidor a fazer uma escolha conjunta, a concordar ou não com seus avaliadores. Isso é um ganho... ganho do que já era previsto nas normatizações, ou seja, já estava previsto essa escolha conjunta de pares e fatores, mas como só a chefia configurava a avaliação, nem sempre isso acontecia. Agora, com a necessidade de confirmação pelo SAT de pares e fatores também pelo servidor avaliado, ficou melhor. A gente já tinha normatização, mas nem sempre isso acontecia na prática. Então foi um aperfeiçoamento do sistema. Isso fazemos sempre que possível (GP-3, informação verbal).

[...] acho isso positivo, essa participação conjunta, essa participação do servidor na escolha de pares e dos critérios de avaliação (GP-7, informação verbal).

Observa-se a importância de em processos de gestão de pessoas, a exemplo da implantação e aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho da UEPB, ter a participação dos agentes envolvidos. Reifschneide (2008) “fala que no processo avaliativo requer-se a participação de funcionários na elaboração de indicadores de desempenho”.

A gestão participativa refere-se a um processo que objetiva melhorar resultados, quando a comunidade interna da instituição tem competência, motivação, oportunidade e condições de aplicar os conhecimentos que foram construídos coletivamente (FREITAS, 2000); traduz comunicação, envolvimento coletivo e diálogo (CURY, 2002).

A participação dos agentes envolvidos na construção do processo avaliativo significa participar de sua gestão, opinar sobre os assuntos que dizem respeito a ela, oportunizando, desta forma, o debate de pessoas, que discutem e decidem, provocando, assim, o crescimento pessoal e coletivo, tornando possível uma educação mais democrática.

5.1.2 Metodologia do processo da avaliação de desempenho

A metodologia do processo de avaliação de desempenho na UEPB refere-se à maneira como a avaliação é operacionalizada na Universidade, ou seja, quais são os agentes envolvidos e suas competências, as etapas do processo e o instrumento avaliativo.

5.1.2.1 Competências dos agentes envolvidos

O processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos está constituído pela avaliação da chefia imediata; avaliação do próprio servidor (autoavaliação); e avaliação do (s) par (es) do servidor (Art. 10º, Resolução 119/2015).

Os pares são os servidores da carreira técnica que desempenham suas atividades no mesmo setor de lotação do avaliado ou aqueles que se utilizam dos seus serviços, desde que sejam também servidores técnico-administrativos.

Para avaliar o servidor, pode ser escolhido, no mínimo, 1 (um) e, no máximo, 3 (três) pares, em cada período de observação anual. Quando o servidor é avaliado por mais de 1 (um) par, é considerada a média aritmética das notas atribuídas por todos os pares.

A respeito dos agentes envolvidos, o sujeito GP-2 destaca:

A avaliação de desempenho da UEPB, do corpo técnico-administrativo, está dividida... os envolvidos são o próprio servidor, o chefe do setor onde ele é lotado e outros servidores que são os pares que trabalham com ele, recebendo o serviço ou diretamente prestando o mesmo serviço que ele... e tudo é feito online, toda a avaliação é feita online (GP-2, informação verbal).

Nesse sentido, o processo refere-se à avaliação de 360 graus, modalidade em que todas as pessoas que possuem alguma interação com o servidor o avaliam, como o chefe, colegas, subordinados, clientes externos e internos, incluindo a autoavaliação (REIS, 2010; HIPÓLITO; REIS, 2002). Sua vantagem ocorre pelo fato de permitir a captação de informações vindas de todos os lados, favorecendo a adaptabilidade e o ajustamento do servidor às demandas de todo o seu entorno (GIL, 2007).

A avaliação de 360 graus só não é completa na UEPB, porque as chefias não são avaliadas, exceto se for servidor técnico-administrativo e por não haver a participação de agentes externos, como mostra o profissional da gestão do processo na UEPB, GP-2:

[...] se tivesse como o público externo avaliar o trabalho prestado pelo servidor, provavelmente o retorno seria ainda melhor, porque com o público interno apenas da Instituição não se sabe se a avaliação é real ou não, se de fato o desempenho das pessoas está refletindo a melhoria do serviço prestado (GP-2, informação verbal).

A avaliação de agentes externos à organização pode oferecer contribuições valiosas, visto que esses podem julgar em que medida o comportamento dos indivíduos estão agregando valor à organização (ROCHA, 2001).

Observa-se que o processo de avaliação de desempenho acontece através de um sistema eletrônico denominado de SAT – Sistema de Avaliação dos Servidores Técnico-Administrativos e o seu acesso ocorre com a matrícula do servidor e senha cadastrada pelo mesmo. Todos os servidores técnico-administrativos e as chefias imediatas têm acesso ao SAT; esses últimos para poderem entrar no SAT, necessitam estar nomeados para funções de

gestão previstas na Resolução/CONSUNI/001/2012. A avaliação é feita anualmente, no mês de admissão do servidor.

Conforme disciplina o Art. 18 da Resolução 119/2015, “o preenchimento do formulário de avaliação será realizado por meio eletrônico, visando facilitar o processamento de informações e a recuperação de dados de desempenho dos servidores”, porém o seu preenchimento pode ser manual, sendo posteriormente digitalizado para o processamento eletrônico no Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional (UEPB, 2015).

As competências do processo de avaliação de desempenho tanto para fins de progressão funcional quanto a de estágio probatório, conforme Art. 4º da Resolução/UEPB/CONSUNI/021/2010, retificados pela Resolução 0119/2015, bem como Resolução/UEPB/CONSUNI/022/2010 se dividem entre a Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo – CPPTA, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, a Chefia Imediata do servidor, o servidor avaliado e o (s) par (es) avaliador (es), conforme discriminado no quadro 14:

Quadro 14 - Competências dos agentes envolvidos na avaliação de desempenho dos servidores TA da UEPB

SERVIDOR OU ÓRGÃO	COMPETÊNCIA DESEMPENHADA
CPPTA	I – compilar, avaliar e acompanhar o desempenho e o potencial dos servidores com base nos resultados do PAD; II – elaborar e encaminhar o relatório dos resultados de cada etapa da avaliação de desempenho e o resultado final do servidor avaliado a sua chefia, ao servidor e a PROGEP; III – avaliar pedido de reconsideração no Processo de Avaliação de Desempenho, conforme disposto nesta Resolução no Capítulo IV, Seção VII.
PROGEP	I – acompanhar o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UEPB; II – elaborar, controlar e executar o cronograma da avaliação de desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos; III- treinar e orientar os servidores para realização do processo de avaliação; IV – avaliar os relatórios enviados pela CPPTA referentes ao processo de avaliação de desempenho, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento na carreira, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.
Chefia Imediata	I – participar na indicação dos pares para avaliação dos Servidores Técnico-Administrativos; II – definir, juntamente com o avaliado, os fatores variáveis para a avaliação (apenas no PAD); III – realizar a avaliação de desempenho funcional dos servidores de sua unidade, respeitando os prazos estabelecidos; IV – realizar a retroalimentação com o servidor avaliado, de posse do relatório emitido pela CPPTA, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho; V – disseminar, junto à sua equipe, os procedimentos, instrumentos e implicações decorrentes do sistema de avaliação de desempenho e a postura desejável dos envolvidos frente ao processo.

Servidor Avaliado	I – conhecer o processo de avaliação de desempenho; II – participar juntamente com o Chefe imediato, na indicação dos pares; III – definir, juntamente com a chefia imediata, os fatores variáveis para a sua avaliação (apenas no PAD); IV – realizar a autoavaliação de desempenho, respeitando os prazos estabelecidos; V – analisar, juntamente com sua chefia, o resultado global de sua avaliação, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho.
Par Avaliador	I – conhecer o processo de avaliação de desempenho; II – realizar a avaliação de desempenho do servidor indicado, respeitando os fatores variáveis definidos em consenso pela chefia e o avaliado e os prazos estabelecidos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas Resoluções da UEPB 021/2010 e 022/2010 (2017).

Verifica-se que cabe à PROGEP treinar e orientar servidores a respeito do processo avaliativo; controlar desde a criação das avaliações, seu acompanhamento, bem como finalização do processo; e uso dos resultados para interlocução com outras ações e políticas institucionais, atuando em conjunto com a CPPTA que participa dessa gestão do processo:

Bem, inicialmente a avaliação de desempenho acontece via um sistema eletrônico, sistema de avaliação do técnico administrativo – SAT. É o setor desenvolvimento de pessoas da PROGEP que é o responsável por gerir o sistema de avaliação... quando eu digo sistema de avaliação de desempenho, eu quero dizer a sistemática né. Então essa sistemática é gerida pelo setor desenvolvimento de pessoas, eles têm todo um procedimento técnico que eles executam para que a avaliação funcione (GP-6, informação verbal).

[...] a CPPTA vai analisar o processo para ver se o servidor teve um desempenho idêntico nos três segmentos de avaliação (o próprio servidor, sua chefia e os pares) e se não tiver nenhum empecilho referenda o processo e o servidor recebe o *feedback* através do próprio sistema eletrônico, encaminhando para que ele faça alguma discussão com sua chefia [...] (GP-2, informação verbal).

Aos servidores avaliados e suas respectivas chefias há uma responsabilidade conjunta de realização da avaliação e escolha de fatores de avaliação (especificamente no caso do PAD), bem como pares avaliadores. No final de cada etapa da avaliação, é necessária também a realização de *feedback*, ou seja, discussão sobre os resultados da avaliação de desempenho entre chefia e servidor avaliado, assunto que será abordado posteriormente quando se discutir retroalimentação. Também é competência da chefia imediata disseminar os procedimentos relativos à avaliação junto a sua equipe.

Portanto, os agentes envolvidos com suas respectivas competências atuam dinamicamente nas diferentes etapas da execução do processo de avaliação dos servidores técnico-administrativos, subcategoria apresentada a seguir.

5.1.2.2- Etapas do processo

Através de análise documental e das entrevistas, observa-se que as etapas do processo avaliativo abarcam: a elaboração, controle e execução do cronograma da avaliação no SAT

pela equipe de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEp, que cria mensalmente as avaliações de desempenho através do SAT e realiza seu acompanhamento até a fase de arquivamento dos resultados nas pastas funcionais dos servidores; configuração da avaliação pela chefia e servidor avaliado, com a escolha de pares avaliadores e fatores de avaliação; realização da avaliação; encaminhamento por parte da CPPTA dos resultados aos agentes envolvidos; retroalimentação dos resultados de desempenho do servidor avaliado; publicação do resultado no Diário Oficial da Paraíba (quando for o caso) e arquivamento da ficha de avaliação, conforme quadro a seguir:

Quadro 15 - Etapas do processo de avaliação de desempenho e responsabilidades dos agentes envolvidos

Etapas do processo de AD	Agentes envolvidos
1. Elaborar, controlar e executar o cronograma	PROGEp
2. Configuração da avaliação no SAT	Chefia e servidor avaliado
3. Realizar a avaliação	Chefia imediata, avaliado e par
4. Compilar, avaliar e acompanhar o desempenho	CPPTA
5. Elaborar e encaminhar relatório do resultado da avaliação à PROGEp, à chefia e ao servidor avaliado	CPPTA
6. Realizar a retroalimentação e analisar o resultado global e parcial	Chefia imediata e avaliado
7. Publicação do resultado no diário oficial da Paraíba (quando for o caso de 2º ano de biênio e 3º ano de estágio probatório)	PROGEp
8. Encaminhamento ao Arquivo da ficha de avaliação para a pasta funcional do servidor	PROGEp

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas Resoluções da UEPB 021/2010 e 022/2010 (2017).

As etapas do processo avaliativo são observadas na fala a seguir:

[...] o setor desenvolvimento de pessoas cria a avaliação; segunda etapa, a chefia imediata em conjunto com o servidor avaliado configura a avaliação; terceira etapa, o servidor, a chefia e os pares avaliam, fazem a avaliação; quarta etapa, a CPPTA revalida a avaliação; quinta etapa, a CCPTA imprime as fichas de avaliação e encaminha para PROGEp; sexta etapa, as fichas de avaliação são arquivadas caso seja o primeiro ano do biênio ou são encaminhadas para o setor de documentos oficiais que irá publicar a progressão, caso seja segundo ano de biênio (GP-6, informação verbal).

Nesse sentido, o início do processo começa com a **elaboração, controle e execução do cronograma** da avaliação no SAT pela equipe de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEp. Essa gestão do cronograma envolve a criação mensal das avaliações de desempenho através do SAT, acompanhamento do processo avaliativo, de situações que impedem a avaliação até a fase de arquivamento dos resultados nas pastas funcionais dos servidores.

Quadro 16 - Ações envolvidas na elaboração e execução do cronograma da avaliação no SAT pelo Setor Desenvolvimento de Pessoas

• Criação mensal das avaliações de desempenho no SAT;
• Acompanhamento da execução das avaliações de desempenho;
• Acompanhamento dos processos de pendências: situações que impedem a realização da avaliação de

desempenho;

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do trâmite dos relatórios de avaliações de desempenho de cada mês, que são originados pela CPPTA e enviados à PROGEP. |
|--|

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Assim, a primeira etapa do cronograma refere-se à *criação da avaliação no SAT* pelo setor Desenvolvimento de Pessoas. A cada mês, a equipe desse setor entra no SAT gera um relatório de quais avaliações devem ser criadas naquele mês.

Os servidores são avaliados a cada ano, nos seus respectivos meses de admissão. Dessa forma, por exemplo, um servidor que entrou na instituição em fevereiro de determinado ano, será avaliado no mês de fevereiro tendo o formulário de avaliação disponível no SAT durante todo esse mês. Essa avaliação relaciona-se ao período de observação de seu desempenho dos seus 12 (doze) últimos meses, isto é, o período de observação para avaliar o servidor é anual e a avaliação em si (disponibilidade dela no SAT) acontece durante todo o seu mês de admissão (nesse exemplo, durante todo o mês de fevereiro, o SAT mantém aberto o formulário de avaliação para que os agentes envolvidos façam a avaliação).

Depois do setor desenvolvimento de pessoas obter o relatório de quais servidores devem ser avaliados a cada mês, o setor vai analisar cada servidor sobre possíveis situações que podem dispensar a avaliação de desempenho, quais sejam: afastamento integral para capacitação ou licença médica superior a 50% (cinquenta por cento) do período de observação anual, ou seja, acima de 6 (seis) meses do último ano do servidor, bem como aquele à disposição de outros órgãos. Nessas situações, para efeito de progressão por tempo de serviço é considerada apenas a avaliação (caso tenha) do ano do biênio em que o servidor foi avaliado; e se o servidor, no último biênio, não foi avaliado em nenhum dos anos por motivo das dispensas de avaliação acima elencadas, o mesmo progride por tempo de serviço sem processo avaliativo.

A respeito de situações que impedem a avaliação, observa-se:

2º A concessão das licenças e dos afastamentos previstos na Lei Complementar nº 58 de 30/12/2003 que não implique em suspensão da remuneração e da contagem de tempo de serviço, dispensará a avaliação de desempenho naquele ano, desde que o somatório das licenças exceda 50% (cinquenta por cento) do período de observação anual do servidor, não perdendo neste caso o direito à progressão.

§ 3º Os servidores que estiverem à disposição de outros órgãos serão avaliados no órgão cessionário, mediante convênio específico para utilização dos critérios estabelecidos na presente Resolução.

§4º O servidor que obtiver afastamento para realização de cursos de aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado, prevista no art. 15 da Lei Estadual 8.442, de 28/12/2007, será avaliado se estiver com afastamento parcial. Caso o afastamento seja total e superior a 50% (cinquenta por cento) do período de observação anual, o servidor terá dispensada a avaliação de desempenho naquele ano, sem prejuízo da progressão funcional.

§5º Caso o servidor não possa ser avaliado em um ano, conforme exposto no art. 13, §§ 2º, 3º e 4º, o cálculo de sua nota final deverá ser feito com o ano em que foi avaliado no seu biênio; se o servidor não pôde ser avaliado em nenhum dos anos do seu biênio, o mesmo deverá progredir por tempo de serviço sem submissão ao PAD. (UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119/2015, ART. 13).

As situações que paralisam a contagem de tempo de serviço são vacância e licença sem vencimento, onde o tempo de serviço é paralisado e a contagem para efeitos de avaliação e progressão só continuam se o servidor retornar à instituição:

§ 1º O servidor que estiver em vacância por posse em outro cargo inacumulável ou gozar das licenças previstas na Lei Complementar nº 58 de 30/12/2003, que impliquem em suspensão da remuneração e da contagem de tempo de serviço, terá seu PAD suspenso por tempo igual aquele, e por consequência terá sua progressão suspensa, devendo ser retomado após o término do impedimento, a avaliação e a progressão (UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119/2015, ART. 13).

Baseado na análise documental e entrevista com a gestão, observou-se que a criação mensal das avaliações envolve várias ações do setor Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP, demonstradas no Quadro 17:

Quadro 17 - Ações mensais envolvidas na criação da AD pelo setor desenvolvimento de pessoas

a) Solicitar, mensalmente, junto ao setor de Acompanhamento Funcional (AF) da PROGEP as relações dos servidores em licença para tratamento de saúde, afastamento para capacitação e demais licenças previstas na LC 58/03 e a relação dos servidores à disposição, para verificação de possíveis situações que dispensam a avaliação de desempenho;
b) Conferir as relações cedidas pelo Setor de AF e importar esses dados para o Excel, atualizando os bancos de dados do setor Desenvolvimento de Pessoas referentes às licenças, considerando o período de observação anual das avaliações criadas em cada mês, para criar ou não a avaliação de desempenho de cada servidor;
c) Cruzar as informações dos bancos de dados com a relação dos servidores que deverão ter as suas avaliações criadas no mês, a fim de identificar se há algum servidor com alguma pendência que gere um impedimento na criação da sua avaliação;
d) Verificar as relações enviadas pelas chefias da Biblioteca, Setor de Vigilância e Coordenadoria de Tecnologia da Informação para que sejam escolhidas as chefias imediatas onde cada servidor desempenha as suas atividades, no momento em que forem criadas as avaliações;
e) Criar as avaliações dos servidores no SAT;
f) Enviar para a Coordenadoria de Comunicação a relação, em PDF, das avaliações que foram criadas no início do mês a fim de que sejam publicadas no site da UEPB.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a criação da AD no SAT, o setor Desenvolvimento de Pessoas *acompanha a sua execução*, realizando as ações elencadas no Quadro 18:

Quadro 18 - Ações de acompanhamento de execução das avaliações de desempenho

a) Após a criação das avaliações do mês, a PROGEP, através do setor Desenvolvimento de Pessoas, elabora planilha em Excel para monitorar essas avaliações (Planilha de Controle das Avaliações);
b) Semanalmente, verifica a situação da Avaliação de Desempenho de cada servidor, atualizando a Planilha de Controle das Avaliações no Excel;

c)	A partir da segunda quinzena do mês, o setor liga para os servidores, pares e chefias que ainda não realizaram a avaliação, a fim de fazê-las;
d)	Controla as avaliações expiradas (prorrogação do período de realização da avaliação no SAT, quando algum agente envolvido não concluiu a AD; envio de memorandos direcionados à fonte avaliadora que ainda não concluiu a avaliação informando sobre a necessidade de concluir o processo avaliativo; acompanhamento da execução da avaliação dentro do novo prazo).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Além do acompanhamento de execução das avaliações de desempenho, a gestão do cronograma da avaliação no SAT, pelo Setor Desenvolvimento de Pessoas, envolve o *acompanhamento das situações que impedem a realização do processo avaliativo*, elencadas no art. 13 da Resolução UEPB/CONSUNI/0119/2015, anteriormente descritas. Esse acompanhamento envolve:

Quadro 19 - Ações de acompanhamento dos processos de pendências: situações que impedem a realização da avaliação de desempenho

a)	Depois de cruzar as informações dos bancos de dados (situações que impedem a realização da avaliação de desempenho, a exemplo de licenças e afastamentos) com a relação dos servidores que deverão ter as suas avaliações criadas no mês, identificar se há algum servidor com alguma pendência que gere um impedimento na criação da sua avaliação;
b)	Ao identificar alguma pendência, o setor Desenvolvimento de Pessoas coloca essa observação no SAT, cabendo à CPPTA instruir e abrir processo solicitando a progressão por tempo de serviço sem submissão ao processo avaliativo nessas situações que impedem a avaliação;
c)	A PROGEP atualiza o Banco de Dados de Avaliações Pendentes para futuras consultas de instrução a casos análogos; acompanhamento também desde a criação do processo que solicita a progressão por tempo de serviço sem processo avaliativo, até a publicação da progressão em Diário Oficial.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, o cronograma de execução do processo de avaliação de desempenho abarca o acompanhamento pelo setor de Desenvolvimento de Pessoas *do trâmite dos relatórios de avaliações de desempenho de cada mês* que são originados pela CPPTA e enviados à PROGEP. Esses relatórios são as fichas de avaliação parcial anual de cada servidor, fichas de avaliação final (relativas ao processo avaliativo do biênio ou do período probatório) e o processo final com vista à progressão por tempo de serviço ou estabilidade do servidor.

Quando a avaliação é concluída pelas três fontes de avaliação, a CPPTA imprime a ficha de avaliação anual do servidor contendo o resultado da avaliação daquele ano (chamada de avaliação parcial anual) e encaminha para PROGEP, para ciência da gestão e arquivamento na pasta funcional do servidor. Essa ficha de avaliação também é disponibilizada pelo SAT

para acompanhamento do desempenho pela chefia imediata e servidor avaliado, visando à retroalimentação.

Quando o servidor está no 2º (segundo) ano do biênio ou no 3º (terceiro) ano de estágio probatório, além da ficha de avaliação referente ao último ano, a CPPTA gera um relatório do processo de avaliação de desempenho do biênio ou do período probatório, com abertura de processo para fins de progressão por tempo de serviço ou estabilidade, em caso de aprovação.

Nesse sentido, as ações de acompanhamento do trâmite dos relatórios de avaliação de desempenho envolvem:

Quadro 20 - Ações de acompanhamento do trâmite dos relatórios de avaliação de desempenho de cada mês

a)	Conferência dos relatórios parciais e finais enviados à PROGEP pela CPPTA;
b)	Atualização do banco de dados criado pelo “Desenvolvimento de Pessoas” para acompanhar o trâmite dos relatórios de Avaliações de Desempenho, bem como a publicação das progressões referentes ao PAD e homologações do resultado final da avaliação de Desempenho do Estágio Probatório;
c)	Enviar as fichas de avaliação anual ao arquivo para que sejam arquivadas nas pastas funcionais dos servidores;
d)	Acompanhamento dos processos de homologação do resultado final da avaliação de desempenho de estágio probatório (3º ano do Estágio Probatório) e de progressão por tempo de serviço (2º ano do biênio).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a disponibilização da avaliação de desempenho no SAT, é necessário que a chefia entre no sistema e configure a avaliação de cada servidor, a quem diretamente ela deve avaliar. A etapa da **configuração da avaliação no SAT** relaciona-se à indicação no sistema de pares e fatores de avaliação. No caso de estágio probatório, não é possível a escolha de fatores de avaliação, pois o instrumento não permite essa flexibilidade.⁷

Depois que a chefia aponta os pares e fatores de avaliação, é necessária a confirmação do servidor no SAT dessa configuração da sua avaliação, garantindo, assim, a escolha conjunta de pares e fatores. Desde 2016, o servidor também precisa confirmar os pares e os fatores de avaliação no SAT, porque isso antes, na prática, muitas vezes, não acontecia.

Embora essa indicação conjunta esteja prevista desde o início das normatizações do processo avaliativo na UEPB, a ferramenta de confirmação da configuração da avaliação por parte do servidor foi incluída no SAT apenas em 2016. Antes, a configuração no sistema era restrita à chefia. Aí, boa parte das chefias apenas cadastrava sem a ciência do servidor. Então, essa alteração no sistema permitiu que o servidor também concorde na prática, com as pessoas que estão lhe avaliando (GP-5, informação verbal).

⁷ A respeito dos fatores de avaliação será abordado posteriormente.

Hoje o processo é feito de forma mais democrática do que outrora, porque o servidor tem como escolher no SAT aqueles que vão avaliá-lo. Então você evita que alguém que não lida diretamente com o servidor seja um par, porque a avaliação só é criada depois que ele confirma a escolha feita no sistema pela chefia imediata. Pelo menos aqui no setor, os pares antes já vinham escolhidos pela chefia imediata e nem sempre tinha aquela afinidade entre o par e a gente (TA-3, informação verbal).

Depois de configurado, o formulário de avaliação fica disponível para os agentes envolvidos, ou seja, a **avaliação é realizada** pela chefia, avaliado e par (es). Cabe, posteriormente, à **CPPTA compilar, avaliar e acompanhar o desempenho dos servidores**, elaborando e **encaminhando**, em cada etapa, **o relatório do resultado da avaliação** à PROGEF, à chefia e ao servidor avaliado. As entrevistas da gestão demonstraram que em caso de o resultado do servidor não ser satisfatório, a CPPTA, e algumas vezes a PROGEF, entram em contato com o servidor e chefia para tentar incentivar a realização de *feedback*:

Na CPPTA, no final da avaliação, nós verificamos se o servidor já foi avaliado por todas as fontes e se as notas estão condizentes, se não há uma discrepância de fontes de avaliação, porque se tiver a gente procura ver o que houve, conversa com a chefia ou a PROGEF faz isso. Depois de concluída a avaliação, essa comissão coloca seu referendo conforme legislação vigente e a encaminha para PROGEF para fins de progressão né... e encaminha também as fichas de avaliação; fica disponível no SAT essas fichas, pra o servidor avaliado e a chefia visualizarem. Então, se o resultado for ruim, a gente precisa também encaminhar isso pra PROGEF para que eles entrem em contato com os servidores, chefias para acontecer essa coisa do *feedback* (GP-2, informação verbal).

Esses formulários de avaliação são impressos pela CPPTA e são encaminhados via processo administrativo para a PROGEF, até chegar no setor de documentos oficiais, para que seja feita uma publicação, caso implique uma progressão financeira. Se não, as fichas de avaliação são encaminhadas de forma avulsa mesmo, via livro de protocolo e o setor desenvolvimento de pessoas confere as fichas e encaminha para as pastas funcionais dos servidores. Então nós que referendamos as avaliações, mas aqueles que têm um resultado inferior, ruim, a gente tem o cuidado de separar aquele material e tentar entrar em contato com o servidor para saber o que tá acontecendo (G-7, informação verbal).

A PROGEF, através do setor de Desenvolvimento de Pessoas, ao receber a ficha de avaliação do servidor de determinado ano, alimenta seus bancos de dados e a **encaminha ao setor de Arquivo** para a pasta funcional do servidor. Nas situações de fechamento de biênio e estágio probatório, a CPPTA abre processo solicitando, respectivamente, progressão por tempo de serviço em caso de aprovação no PAD ou estabilidade. Nesses casos, há a **publicação do resultado no diário oficial da Paraíba**.

Ao tempo em que a CPPTA encaminha os resultados do desempenho à PROGEF, também os disponibiliza para a chefia imediata e servidor avaliado para que juntos discutam sobre o PAD, reconhecendo aspectos positivos no intuito de valorização do servidor e pensando em alternativas sobre como melhorar o desempenho que não foi bem avaliado. Esse processo, chamado de **retroalimentação ou *feedback*** está previsto na Resolução 119/2015, no seu Art. 25, que estabelece: “o servidor avaliado receberá, ao término de cada

etapa, o resultado de sua avaliação de desempenho contendo o conceito, por fator, equivalente a média das três fontes de avaliação” (chefia imediata, o próprio servidor e os pares).

Quando a chefia imediata recebe o relatório com o resultado da avaliação dos servidores que lhes são subordinados, deve realizar a retroalimentação junto aos servidores, definindo alternativas e caminhos de melhorias nos principais pontos identificados, bem como propiciar aos avaliados o conhecimento do que se esperava deles e informá-los como estão desenvolvendo suas funções e como podem melhorar nos aspectos que não conseguiram atingir o que se era esperado. Nesse sentido, a chefia imediata dos servidores deve ser capaz de perceber as necessidades de melhorias dos servidores e auxiliá-los no desenvolvimento quanto às suas competências (UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119/2015).

Observa-se que embora a retroalimentação seja uma das últimas etapas do processo de avaliação, é condição essencial para que a avaliação não seja um fim em si mesma, para que seja um processo educativo de valorização do servidor e planejamento futuro de melhoria do desempenho:

[...] pode haver uma conversa entre chefia e avaliado para saber os prós, os contras, o que houve que a avaliação teve determinada atribuição de nota negativa ou positiva; o que pode ser feito no futuro para melhorar o desempenho do servidor na função dele (GP-4, informação verbal);

A chefia deve sentar com o avaliado e realizar a retroalimentação que é um *feedback* sobre aquela avaliação, ou seja, destacar aqueles fatores e aqueles aspectos que foram bem avaliados, incentivar... e também pensar junto com o servidor avaliado aqueles fatores que precisam ser melhorados (GP-1, informação verbal)

Dessa forma, verifica-se que com uma retroalimentação adequada, capaz de discutir os pontos fortes e fracos de cada avaliado, a avaliação passa a ser utilizada no intuito de valorização dos sujeitos podendo auxiliar na implementação de ações que levem à valorização das pessoas e do potencial de cada trabalhador (DUTRA, 1998), além de subsidiar dados sobre a necessidade de treinamento, definição de planos de desenvolvimento, recompensas e *feedback* sobre a carreira (ARANHA, 2010).

Nas entrevistas, embora todos os participantes da pesquisa retratem a importância do *feedback*, demonstram que é uma prática pouco usada no processo avaliativo da UEPB. Inclusive alguns servidores técnico-administrativos percebem que a retroalimentação só é necessária quando o servidor não atinge o desempenho esperado, não verificando a potencialidade desse momento como elo entre o desempenho passado e a possibilidade de planejamento futuro, no sentido também de valorizar e motivar os servidores bem-avaliados:

[...] eu acho que a questão do *feedback*, a gente tenta conversar com as chefias, com os servidores sobre a importância da retroalimentação, mostrando que a avaliação não deve encerrar ali com a posse dos resultados individualmente, que na verdade a avaliação deve ser um processo educativo, mas infelizmente a retroalimentação não é realizada na maioria das situações e isso é negativo... não do processo em si

porque isso é contemplado até na resolução, mas da realidade da prática da cultura organizacional mesmo (GP-2, informação verbal).

[...] eu acho que esse *feedback* só precisa para quem é mal avaliado né... trabalha direitinho seria mais pra quando a pessoa não desempenha bem sua função, aí a chefia tem que chegar e conversar. Pra quem trabalha direitinho é tranquilo. Nunca houve necessidade, assim a gente nunca parou pra conversar sobre isso (TA-2, informação verbal).

A respeito disso, Pontes (1991) retrata que a avaliação de desempenho deve acompanhar o trabalho e objetivos propostos ao trabalhador por meio de *feedback* que possa torná-lo mais motivado e produtivo. Sendo assim, deve atuar no sentido de valorizar os aspectos do desempenho bem-atingidos e ser ponto de planejamento futuro a respeito do que pode ser melhorado.

5.1.2.3 Instrumento

O instrumento adotado pela UEPB é formado por fatores de avaliação. No caso do PAD, existem 20 fatores de desempenho: 5 fixos e 15 variáveis. Dentre os 15 variáveis, em consenso entre chefia e avaliado, deverão ser escolhidos 5, podendo a cada ano ser selecionados diferentes fatores para cada servidor. Esta escolha deve considerar as especificidades da função desempenhada pelo servidor, ou seja, serem compatíveis com sua atividade. Portanto, o formulário final de avaliação do PAD é composto por 5 fatores fixos obrigatórios e 5 variáveis, conforme **ANEXO A**.

Os fatores avaliativos fixos, obrigatórios para todos os técnicos são: comprometimento, comportamento ético, qualidade no trabalho, relacionamento interpessoal e qualidade no atendimento ao usuário. Já os fatores variáveis, referem-se à: compartilhamento de informações, credibilidade e confiança, administração do tempo, planejamento, capacidade para resolver problemas, adaptabilidade, criatividade, iniciativa, administração de conflitos, organização, comunicação, aproveitamento em programas de capacitação, utilização das ferramentas e recursos materiais, trabalho em equipe e conhecimento do trabalho.

Diferentemente do PAD, na avaliação referente ao período probatório (PAD-EP), os fatores, já definidos pela LC 58/03 e também presentes no art. 20 do Regime Jurídico Único dos servidores públicos e civis da União, através da Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, são fixos, quais sejam: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade. O formulário de avaliação de estágio probatório está disponível **ANEXO B**.

A particularidade da UEPB refere-se à criação de subfatores para os fatores acima elencados: cada fator de avaliação é composto por cinco subfatores, conforme discriminado no quadro a seguir:

Quadro 21 – Subfatores para avaliação de desempenho com finalidade de estágio probatório

SERVIDOR OU ÓRGÃO	COMPETÊNCIA DESEMPENHADA
Assiduidade	1. É pontual; 2. Permanece no local de trabalho durante o expediente ou quando não se encontra no mesmo, está desenvolvendo atividades pertinentes a sua função; 3. As eventuais chegadas com atraso ou saídas antecipadas realizam-se dentro dos limites de tolerância; 4. Dá conhecimento e/ou solicita da chefia imediata permissão para ausentar-se do local de trabalho, por motivos justificados; 5. Falta ao trabalho apenas por motivos justificados
Disciplina	1. Evita comentários comprometedores ao conceito da Instituição/imagem dos Servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho; 2. Segue cuidadosamente as normas de trabalho da Instituição; 3. Conhece e observa a hierarquia funcional, cumprindo com presteza as deliberações recebidas; 4. Conhece e executa as atribuições de seu cargo/função; 5. Cumpre a legislação vigente, assumindo obrigações de trabalho.
Iniciativa	1. É capaz de tomar decisões em situações habituais, buscando soluções para os problemas encontrados; 2. Procura contornar situações difíceis surgidas no trabalho; 3. Executa o seu trabalho sem necessidade de ordens e orientações constantes, encaminhando correta e adequadamente os assuntos que fogem a sua alçada decisória; 4. Adapta-se a inovações no trabalho, é criativo. Apresenta sugestões e críticas construtivas para realização do trabalho; 5. Investe no autodesenvolvimento profissional, troca experiência com os colegas, auxiliando-os na busca de soluções relativas a problemas de trabalhos.
Produtividade	1. Racionaliza o tempo de execução nas tarefas, considerando suas complexidades e aproveita a disponibilidade de tempo de forma produtiva; 2. Organiza as tarefas, observando as prioridades; 3. O nível de atenção que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para levar a um resultado de boa qualidade; 4. Conhece as técnicas necessárias ao desempenho das suas atividades, realizando-as adequadamente; 5. Mantém o seu trabalho em dia.
Responsabilidade	1. Executa com responsabilidade suas atribuições, cumprindo os prazos de trabalho estabelecidos; 2. Assume as consequências de suas próprias atitudes; 3. Resguarda fatos de interesse da administração, agindo com discrição; 4. Zela pelo patrimônio da Instituição, conservando-o em condições de uso. Evita desperdícios de material e gastos desnecessários; 5. Preocupa-se com o êxito do seu trabalho.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na Resolução da UEPB 022/2010 (2017).

Como estabelece o Art. 19 da Resolução 119/2015, as notas atribuídas aos fatores de avaliação no formulário apresentam valores escalonados de 2,0 (dois) a 10 (dez) e a nota parcial de cada avaliador é obtida adotando-se a média aritmética dos valores atribuídos a

cada fator de avaliação. Já no formulário de estágio probatório, regido pelo Art. 14 da Resolução 022/2010, pelo fato do instrumento ter fatores e subfatores, a nota parcial de cada avaliador é obtida adotando-se a média aritmética dos valores atribuídos a cada fator de avaliação.

Para a apuração da média parcial de cada fator avaliado e a média final de cada período de observação, são considerados os seguintes pesos (UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119, 2015):

1. Avaliação da Chefia imediata: Peso= 5 (cinco);
2. Autoavaliação: Peso= 2,5 (dois e meio);
3. Avaliação do par: Peso= 2,5 (dois e meio).

Com a finalização de cada etapa de observação anual, a média final é obtida através das notas das avaliações parciais, adotando a média ponderada dos valores atribuídos a cada avaliação parcial e os pesos previstos no Art. 20 da Resolução 119/2015, conforme equação da figura a seguir:

$$\overline{MF}_n = \frac{NFC_n \cdot 5 + NFA_n \cdot 2,5 + NFP_n \cdot 2,5}{10}$$

$$\overline{MF}_{Final} = \frac{\overline{MFC} \cdot 5 + \overline{MFA} \cdot 2,5 + \overline{MFP} \cdot 2,5}{10}$$

Onde:

$\overline{MF}_n$ Média ponderada parcial de cada fator avaliado;

$\overline{MF}_{Final}$ Média ponderada final de avaliação de cada período de observação;

NFC_n Nota de cada fator de avaliação da chefia imediata;

NFA_n Nota de cada fator de autoavaliação do servidor;

NFP_n Nota de cada fator de avaliação do par do servidor avaliado.

$\overline{MFC}$ Média aritmética dos fatores avaliados pela chefia imediata (nota parcial da chefia).

$\overline{MFA}$ = Média Aritmética dos Fatores de autoavaliação (nota parcial de autoavaliação).

Figura 3 - Cálculos da média ponderada de cada fator avaliado e da média ponderada final de avaliação de cada ano

Fonte: UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119, 2015.

Os conceitos obtidos com o resultado da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos variam de insuficiente a ótimo, conforme Quadro seguinte:

Quadro 22 - Os conceitos e as faixas da avaliação parcial e final

CONCEITO	FAIXA DE MÉDIA	CONCEITO	FAIXA DE MÉDIA
INSUFICIENTE – é necessário haver melhorias imediatas	Até 4,9	BOM – desempenha suas atividades de forma adequada	7,0 a 8,9
REGULAR – geralmente não tem bom desempenho. Necessário haver melhorias	5,0 a 6,9	ÓTIMO – o desempenho é reconhecido por todos com destaque	9,0 a 10

Fonte: UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÕES 0119 E 2015 (2017).

Com a apuração do resultado final do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, no caso do PAD, são computadas as notas das duas avaliações do biênio respectivo, através da média aritmética; na situação de estágio, consideram-se as notas dos três anos do processo. Em ambas as situações, porém o servidor tem o conhecimento de sua nota com equivalência em conceitos (UEPB, CONSUNI, RESOLUÇÃO 0119, 2015). Sendo assim, o servidor visualiza sua nota no SAT por conceitos (ótimo, bom, regular ou insuficiente).

Nesse sentido, aos técnicos que obtiverem no processo de avaliação de desempenho a média final o conceito Bom ou Ótimo, há a concessão da progressão funcional por tempo de serviço ou aprovação em estágio probatório, conforme previsto no Art. 22 da Resolução 119/2015 e no Art. 19 da Resolução 022/2010.

Observa-se que, na UEPB, há uma mistura de métodos e conceitos relacionados ao processo avaliativo, recorrendo-se ao tradicional instrumento da escala gráfica que, apesar disso, mescla-se com um mais contemporâneo: a avaliação de 360°.

A escala gráfica é um instrumento avaliativo, baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas, estão os fatores de avaliação e nas colunas, os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos indivíduos, avaliando, assim, o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e valorizados pela organização (GIL, 2007; MARRAS, 2000).

O método das múltiplas fontes 360°, também denominado de multinível, círculo completo e *feedback* 360°, assenta-se na ampla participação dos integrantes da equipe. A avaliação feita pelo entorno, na qual as informações sobre o desempenho do avaliado são coletadas por todas as pessoas ao redor do sujeito, é mais rica no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do avaliado às diferentes demandas que ele recebe de seu

ambiente de trabalho (GIL, 2007; REIS, 2010; HIPÓLITO; REIS, 2002; ROCHA, 2001).

Sobre isso destaca um profissional da gestão:

[...] a avaliação de desempenho, ela é dividida em três categorias, tipo de 360° né... ela mescla três categorias de avaliação, três modelos que são a autoavaliação, onde ele avalia a si mesmo; a avaliação hierárquica ascendente ou descendente que o superior avalia o servidor e os avaliados avaliam a chefia, quando esta é da categoria técnico-administrativa; e tem também o terceiro que é a avaliação dos pares, onde os colegas de trabalho do servidor que trabalham com ele ou utilizam dos seus serviços o avaliam (GP-6, informação verbal).

O método da escala gráfica tem a vantagem de sua fácil aplicação, mas apresenta lacuna quando se exige um nível maior de profundidade da avaliação, já que discrimina os trabalhadores apenas segundo sejam ótimos, bons e ruins, sem permitir maiores informações acerca de necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento, entre outras contribuições; além do efeito de generalização (apresentado na subcategoria a seguir) e de avaliar medianamente as pessoas (BERGAMINI; BERALDO, 2012; GIL, 2007).

De acordo com Rocha (2001), o de 360°, por consentir o levantamento de diferentes percepções a respeito do avaliado, permite uma avaliação mais democrática, com ênfase nas equipes de trabalho, não enfatizando a hierarquia. Além disso, é método que possui alta credibilidade do seu resultado, já que quando um grupo de pessoas sugere que o avaliado é bom ou ruim em determinadas competências é mais fácil o avaliado considerar essa avaliação, do que quando este julgamento vem apenas do superior hierárquico. Apesar disso, é um método trabalhoso e mais demorado, quando envolve uma grande quantidade de trabalhadores que devem ser escolhidos para o processo avaliativo de cada empregado.

5.1.3 Vantagens e desvantagens do processo avaliativo na UEPB

De acordo com as entrevistas da gestão e dos servidores técnico-administrativos, o processo avaliativo, em especial, a escolha do instrumento é permeada por contradições, ou seja, aspectos positivos e negativos que estão elencados no Quadro 23.

Quadro 23 - Percepção do instrumento e do processo de avaliação: vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
Instrumento online, automatizado	Efeito de generalização (efeito “Halo”)
Facilidade de acesso ao SAT e de entendimento do instrumento	Avaliação numérica
Existência de fatores avaliativos variáveis no PAD e criação de subfatores no PAD-EP (flexibilidade)	Falta de uma parte subjetiva, qualitativa no processo de avaliação (espaço aberto para comentários)
Escolha conjunta de pares e fatores por chefia e	Falta de algo prático na avaliação (prova de

servidor avaliado na configuração da avaliação	conhecimentos, atividade prática)
	Avaliação não corresponde ao real desempenho do servidor (corporativismo)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que as vantagens do instrumento e do processo avaliativo são o fato do instrumento ser online; o processo automatizado, disponível no SAT, desde a criação da avaliação até o recebimento dos resultados pelos agentes envolvidos; a facilidade de acesso ao SAT e de entendimento do instrumento; a existência de fatores avaliativos variáveis no PAD e criação de subfatores no instrumento de PAD-EP (flexibilidade); e a possibilidade de escolha conjunta de pares e fatores no momento da configuração da avaliação por chefia e servidor avaliado.

Um aspecto negativo do instrumento da escala gráfica é a suscetibilidade do efeito de generalização, ou seja, há uma tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa de uma forma só, para cima ou para baixo. Assim, o avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos da avaliação.

Essa tendência se dá por uma espécie de contaminação do julgamento, isto é, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, o avaliador terá propensão a atribuir-lhe notas altas, mesmo que nem todas as características dele estejam realmente tão acima da média. [...]. Como resultado do “efeito de Halo”, ao invés de um perfil que varie das classificações mais baixas até as mais altas, tem-se apenas uma linha ou variações insignificantes das características da avaliação. Isso compromete totalmente o processo de avaliação e desvirtua de seu objetivo principal, que é o de descrever fielmente o indivíduo em si, para posteriormente, compará-lo com os demais (BERGAMINI; BERALDO, 2012, p.175).

Outras desvantagens dizem respeito à avaliação ser numérica, ou seja, atribuição de notas aos fatores de avaliação, sem um espaço do instrumento que possibilite comentários e sugestões sobre o desempenho do avaliado (parte subjetiva, qualitativa); ausência de uma atividade prática na avaliação, por exemplo, uma prova de conhecimentos; e a avaliação não corresponder ao real desempenho do servidor, havendo muito corporativismo.

As entrevistas com os profissionais que trabalham na gestão do processo indicaram que a escolha escala gráfica ocorreu pela facilidade de aplicação a diferentes níveis de escolaridade e funções ocupadas pelos servidores técnico-administrativos e pela grande quantidade de servidores da instituição, com mais facilidade de acompanhamento:

A avaliação na instituição é positiva no sentido de dar mais flexibilidade, é um instrumento flexível, com fatores ajustáveis. Na carreira técnica há muitas funções, muitos servidores, a universidade é enorme, multicampus, tem servidores com ensino fundamental até doutores. Então tinha que ser um instrumento de fácil aplicação, rapidez de processamento dos dados em software. Há psicólogo, administrador, técnico de laboratório, assistente administrativo e é bom ter fatores variáveis para dar conta de todas essas questões, mas ser um instrumento simples

também. Assim, você permite que se contemplem as especificidades de cada função, podendo mudar até os fatores dentro da mesma função (GP-1, informação verbal).

Apesar da escala gráfica ser um método tradicional, sem mensurar uma série de competências requeridas para as diferentes funções na universidade, nem haver uma gestão de competências, a flexibilidade dos fatores avaliativos no PAD é avaliado positivamente pela gestão e pelos entrevistados:

Há esse modelo de escala gráfica, porém ele não é um modelo de escala convencional onde está, por exemplo, 20 fatores fixos e pronto. São 5 fatores fixos e 15 variáveis, ao todo. O modelo de escala gráfica padrão seriam 10 fatores e pronto. Mas o da UEPB não, você pode escolher dos 15 fatores, 5 para o formulário avaliativo final. E essa escolha pode mudar a cada ano. Mesmo assim, é um método um pouco ultrapassado, porque era para ser um método que entrasse em cena, em conjunto com a avaliação de desempenho, a gestão de competências (GP-6, informação verbal).

Não tem isso que tal função só pode tais fatores. Pode haver escolha de fatores diferentes para diferentes funções, para a mesma função e em cada ano os fatores também podem mudar. Cada função dentro dos diferentes contextos de trabalho pode requerer diferentes conhecimentos, atitudes do servidor. Por exemplo, as características demandadas por um assistente administrativo que trabalha numa Pró-Reitoria de Finanças que é um setor interno pode ser mais importante o conhecimento de sistemas e tal e não ser tão importantes outras características, que são para um assistente que trabalha nos Centros com os alunos. Quer dizer na mesma função, diferentes fatores de avaliação podem ser exigidos (GP-1, informação verbal).

A questão de você escolher fatores e os agentes avaliadores com a chefia é uma parte democrática da UEPB. Além disso, ter muitos fatores. Então, o sistema na universidade foi pensado de forma democrática, ele é participativo, desde a etapa da configuração da avaliação (TA-3, informação verbal).

Estudo realizado por Baptista e Sanabio (2014), com o objetivo de investigar os processos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos em educação de 18 (dezoito) universidades federais, mostrou que a maioria, ou seja, 14 (quatorze) dessas instituições recorrem à escala gráfica: 4 (quatro) universidades de maneira isolada; 7 (sete) associando-a com o método avaliativo das múltiplas fontes 360° (situação da UEPB); 3 (três) utilizam a escala gráfica, associada à múltiplas fontes 360° e avaliação por objetivos. Apenas 2 (duas) IFES utilizam múltiplas fontes 360° e Avaliação por Objetivos; e 1 (uma) escolha forçada.

Nesse sentido, a utilização de formulários eletrônicos com adoção de escala gráfica, mais fáceis de serem aplicados e tabulados, faz parte da maioria dos procedimentos avaliativos, sendo um dos métodos mais antigos e utilizados.

Apesar disso, conforme aponta Pontes (1991), esse método toma como referencial o comportamento apresentado pelo indivíduo no passado, sem articulação com um planejamento futuro junto às organizações, sendo rotineiro, repetitivo e burocrático. Também é criticado por sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a

avaliação a valores numéricos, considerando as pessoas como sendo homogêneas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Essas desvantagens podem ser observadas nos trechos seguintes:

[...] porque esses critérios são muito objetivos, numéricos. Muitas vezes você não avalia direito, não expressa exatamente sua percepção do desempenho porque é uma avaliação numeral e não tem a outra parte aberta, onde você faz sugestões. Acredito que o processo deveria ter algo prático, uma atividade prática (GP-2, informação verbal).

Outra desvantagem é o efeito de generalização, além de haver muito corporativismo. Eu te avalio bem, então você me avalia bem também, fica subjetivo, sem ser real (GP-1, informação verbal).

Falta uma parte qualitativa da avaliação. Termina ficando muito seco o instrumento. Você dá as notas naqueles critérios, mas não tem como fazer sugestão nessa avaliação (TA-5, informação verbal).

Verifica-se que processos de avaliação de desempenho têm mais êxito quando os servidores são avaliados nas suas metas relacionadas a resultados e objetivos futuros. Mesmo assim, o instrumento da UEPB apesar de ser do tipo escala gráfica, apresenta avanço no tocante à flexibilidade de fatores, já que podem ser, a cada ano, escolhidos, entre chefia e avaliados, diferentes fatores de avaliação, bem como contemplar a participação de pares, chefia e autoavaliação, não permitindo, no entanto, a escolha de agentes externos.

Diferentemente de muitas universidades federais, o servidor e os agentes envolvidos na UEPB preenchem apenas um formulário de avaliação, que é a avaliação do servidor. Nas IFES, predomina o fato de os participantes do processo, além dessa avaliação do servidor, preencherem 3 (três) formulários: “avaliação das condições de trabalho”, “avaliação da equipe de trabalho” e “avaliação da chefia imediata”, objetivando a articulação entre as metas institucionais, setoriais, equipes de trabalho e servidores (BAPTISTA; SANABIO, 2014).

A avaliação da chefia imediata só acontece na UEPB, quando se trata de um técnico-administrativo na função de gestão. Quando é um gestor docente, este não é avaliado.

5.1.3.1 Subjetividade no processo avaliativo

O processo de avaliação de desempenho deveria proporcionar aos gestores das organizações aprendentes uma análise estruturada a respeito das características e contribuições dos seus colaboradores, que forneça subsídios na tomada de decisão relativa à gestão de pessoas evitando a subjetividade, proporcionando decisões mais fortalecidas e concretas. Nesse sentido, Fernandes e Hipólito (2010) levantam críticas a respeito de aspectos como o excesso de subjetividade no processo de avaliação de desempenho, dentre outros, mesmo reconhecendo a importância deste para administração pública.

No método de avaliação adotado pela UEPB para os servidores técnico-administrativos, o servidor se autoavalia o que, conforme Gil (2007), tem como vantagem evitar a subjetividade implícita e como desvantagem poder beneficiar de forma tendenciosa apenas aos empregados. Corroborando com esse pensamento, Lima (2007) aponta que o comportamento comum dos avaliadores tende a uma supervalorização nas práticas e resultados com a atribuição de uma pontuação maior do que uma análise isenta atribuiria. Já França (2007) define que o empregado é solicitado a realizar uma sincera análise de suas próprias características de desempenho, mas destaca que pode ocorrer falta de sinceridade.

Nesse contexto, as falas dos sujeitos entrevistados denotam a falta de imparcialidade relativa ao resultado da avaliação, pois é comum se avaliarem com notas mais altas do que realmente remete o seu desempenho, bem como os pares também avaliarem com notas mais altas, pois serão avaliados por quem eles estão avaliando, conforme fala dos sujeitos:

[...] se você olhar o sistema como um todo, dois servidores se trabalhar no mesmo conjunto pode ocorrer de um botar 10 no outro e o outro 10 nele [...] (GP-2, informação verbal).

[...] eu sou seu colega eu vou lhe avaliar bem porque eu sei que você vai ser meu colega e você pode me avaliar mal na próxima avaliação [...] (GP-6, informação verbal).

[...] os pares ficam com medo de dar uma nota mais baixa, porque o outro vai ficar com raiva; a chefia pode ter uma ligação com você e acaba fazendo uma nota boa, mesmo naqueles pontos tendo uma deficiência, por exemplo... [...] se você tem uma afinidade muito grande com a chefia, a chefia fica meio que envergonhada em colocar um ponto negativo lá na sua avaliação que tenha proximidade [...] (TA-4, informação verbal).

Fica bastante evidente uma forte subjetividade nas avaliações por parte dos envolvidos no processo. Essa subjetividade decorre, segundo o TA-5, com receio do servidor ser mal avaliado e tirar uma nota baixa que implique em sua progressão.

[...] hoje eu vi pessoas dizendo é... não me avalia mal não, porque senão eu não recebo a minha progressão (TA-5, informação verbal).

As falas dos entrevistados evidenciam a questão do corporativismo entre os sujeitos envolvidos no processo de avaliação que, por receio de serem mal avaliados, avaliam e se autoavaliam com notas fora da realidade dos seus desempenhos, para se protegerem e conseguirem um bom resultado com olhar voltado apenas para uma estabilidade ou para uma progressão por tempo de serviço.

Por outro lado, os servidores técnico-administrativos da UEPB acreditam que a subjetividade na nota da avaliação de desempenho dada pelas chefias imediatas e/ou pelos pares pode ter como finalidade um aspecto punitivo para o servidor devido ao relacionamento interpessoal do servidor com a chefia imediata ou com os pares que o avaliam, envolvidos por

aspectos mais subjetivos, em que o relacionamento entre eles e o servidor pode ser motivo de perseguição ou assédio moral, conforme demonstrado na fala a seguir:

Muitos chefes, na verdade não são chefes, não são líderes de verdade, então muitos deles não sabem conduzir o processo avaliativo e fazem pelo viés da perseguição. Então como autoridade, eu uso o sistema de forma punitiva, como talvez até um assédio no setor de trabalho... tipo assim, se você não andar na linha, você pode ser avaliado negativamente. Sou eu quem vou fazer tua avaliação, então pode ter um assédio moral a depender de como seja a chefia imediata (TA-6, informação verbal).

Nesse sentido, a maioria dos entrevistados discorreu que avaliação distancia-se de um julgamento efetivo do desempenho do servidor. Ao mesmo tempo em que criticaram a objetividade dos fatores de avaliação, sem a possibilidade de uma parte mais aberta, subjetiva; relataram que as amizades e os relacionamentos interpessoais na atribuição de notas do avaliado, muitas vezes, fazem com que o processo avaliativo não corresponda ao real desempenho do servidor, numa relação de corporativismo.

O corporativismo tende ao estabelecimento de relações estreitas, defensivas, setorialistas, particularistas, atrelando-se aos benefícios e favorecimentos do Estado, particularmente ligados à manutenção de vantagens e privilégios (MARTINS, 1990). Sobre esse aspecto, observam-se as falas:

[...] há uma espécie de concordância de pares, um avalia o outro, então não sinto que é um processo tão eficiente do ponto de vista de você dar as notas fidedignas ao real desempenho do avaliado... isso não é tão racional, objetivo. Os servidores também nem sempre utilizam o processo de forma mais adequada, nem sempre as notas que estão ali representam a realidade dos fatos e os servidores ali, a gente sente uma espécie de concordância entre pares para que se tenha uma nota superior (GP-5, informação verbal).

[...] essa avaliação ela pode ter caráter muito pessoal de amizade e companheirismo em que não vai estar efetivamente elencando, avaliando o desempenho de verdade, a relevância do trabalhador em si... ela pode ter um cordão de parcialidade que não vai tá condizente com o que o trabalhador efetivamente desempenha... assim, eu te avalio de maneira ótima então você também me avalia (TA-6, informação verbal).

O modelo patrimonialista de gestão, no qual a administração pública funcionava com privilégios e benefícios de poucos e o posterior, do tipo burocrático, marcado por uma gestão rígida, com excesso de procedimentos e com alto custo, permearam o serviço público até a década de 90, quando da implantação do modelo gerencial, a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de Bresser-Pereira (BRASIL, 1995).

O modelo gerencial da administração pública assentou-se nos valores de competitividade, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos, vistos com clientes:

Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior (burocrática), da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está

na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (BRASIL, 1995, p.16).

Nesse sentido, um dos desdobramentos da adoção desse modelo ocorre com a Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, na qual as instituições federais de ensino foram demandadas a atender aspectos referentes à avaliação de desempenho, iniciando à ideia de gestão pela competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais. Da mesma forma, surgem os planos de cargo e carreiras locais, estaduais, a exemplo do da UEPB, apostando-se nos sistemas de avaliação como instrumento de imparcialidade e objetividade.

Apesar disso, conforme mostram os dados da pesquisa desta investigação, a maioria dos servidores técnico-administrativos apontaram que a maneira como são avaliados, distancia-se da racionalidade prevista com a reforma gerencial, já que o processo avaliativo é utilizado tanto de maneira burocrática, como corporativista, sem que o PAD traga o retorno efetivo desejado.

[...] fica tudo lá no sistema, se o servidor é ótimo em um fator, por exemplo, qualidade de atendimento; se outro é bom na parte mais interna, na parte de desenvolver atividades sozinho. Lá aponta esses caminhos né. A chefia poderia pegar esses resultados e redistribuir os servidores nas atividades em que são melhores no setor, melhorando o desempenho geral. Mas a gente não sabe... a CPPTA não sabe se essas informações chegam; se os servidores após receberem seu resultado no SAT, se eles conversam com a chefia, se o setor e as chefias fazem bom uso dos resultados; ou se apenas arquiva o resultado e pronto. Aí, se for assim, fica apenas um processo avaliativo burocrático para atender a lei né... e com muito corporativismo, porque isso tem (GP-2, informação verbal).

Observa-se, portanto, que o PAD da UEPB é permeado por contradições, vantagens e desvantagens que dinamicamente o tecem, atendendo diferentes finalidades, as quais serão abordadas mais detalhadamente na categoria seguinte.

5.2 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA UEPB

Para compreender as finalidades da avaliação de desempenho no cenário atual da UEPB, deve-se levar em consideração o olhar dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na gestão do processo de avaliação, desde a sua implantação e operacionalização até a aplicação dos seus resultados.

Neste sentido, é de suma importância a compreensão, através dos sujeitos envolvidos no processo, das finalidades dessa ferramenta de avaliação de desempenho para uma

organização aprendente, com base em sua evolução histórica e entender sua aplicabilidade na contemporaneidade.

No decorrer das entrevistas com os sujeitos, verifica-se que o resultado do processo de avaliação de desempenho poderia comportar várias finalidades, tanto para os servidores técnico-administrativos como para os gestores do processo na instituição, porém se percebem algumas limitações em sua aplicabilidade e aproveitamento, conforme atesta o sujeito GP-2:

Fica tudo lá, a parte que ele é ótimo, a parte que ele tá regular, em termo do que foi observado pelos avaliadores. Lá aponta esses caminhos né, então o setor responsável por cada servidor, se fizesse essa análise dos dados, iria ver que por exemplo o servidor sicrano é muito bom no atendimento ao público, a parte lá de lidar com público. Outro servidor beltrano é muito bom na parte de desenvolver atividades sozinho né? ter iniciativa própria para determinada coisa. Então, a chefia poderia pegar esses dados e ver servidores que são ótimos e redistribuir entre as tarefas pra que tivesse uma melhor eficiência no setor, melhor desempenho no geral, mas a gente não sabe. É como que eu acabei de dizer, a CPPTA não sabe se essas informações chegam, se os servidores após receber essa mensagem, após receber essas informações eles fazem um bom uso delas, ou se apenas arquiva resultado final e pronto. Se há finalidades ou não (GP-2, informação verbal).

A fala do GP-2 demonstra que apesar do resultado do processo de avaliação apontar dados a respeito do desempenho do servidor, não se sabe o que é feito com essas informações, ou seja, se é feito algum uso delas para alguma finalidade para gestão da instituição e para o servidor, ou se apenas se arquivam os resultados.

Apesar disso, a análise dos dados permitiu identificar as seguintes finalidades do processo avaliativo no âmbito da UEPB: gestão da carreira técnico-administrativa, melhora do desempenho dos servidores, melhoria do serviço público e implicações do PAD nas ações e políticas institucionais. Cada uma dessas categorias temáticas possui subcategorias, as quais retratam as finalidades do processo de avaliação de desempenho na instituição.

Conforme afirma França (2007), a finalidade principal da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, tendo como ponto central um gerenciamento moderno de pessoas, com informações que darão suporte às decisões administrativas voltadas à definição de salários e bonificações, promoções, demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira.

5.2.1 Gestão da carreira técnico-administrativa

A avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta que venha contribuir com a gestão da carreira nas organizações aprendentes e, com isso, proporcionar informações valiosas à gestão de pessoas para o processo de tomada de decisões voltadas ao desenvolvimento de pessoas e a organização em si.

Consoante a essa linha de pensamento, a Lei nº. 11.091/2005 (BRASIL, 2005), veio integrar o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e ao mérito profissional, tendo esta última a obrigatoriedade de ser vinculada à aprovação no processo de avaliação de desempenho do servidor federal.

No caso da UEPB, a criação do Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) dos servidores técnico-administrativos ocorreu através da Lei nº. 8.442/2007, a qual previa a regulamentação de processo avaliativo vinculando-o à progressão por mérito profissional. A implantação desse processo ocorreu em 2010, através das Resoluções 021 e 022, sendo a Resolução 021/2010/UEPB regulamentadora do processo da avaliação de desempenho vinculando o seu resultado à estabilidade do servidor no período do estágio probatório e a Resolução 022/2010, regulamentadora do processo para fins de progressão por tempo de serviço.

Paula (2005) vem corroborar com esse pensamento quando relata que as Instituições Federais de Ensino Superior, dando continuidade a algumas políticas do modelo gerencial, estruturaram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação através da Lei nº. 11.091/2005, atrelando o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e ao mérito profissional, sendo esta última acompanhado por aprovação em avaliação de desempenho.

Nesse sentido, a finalidade da avaliação enquanto gestão da carreira técnico-administrativa compreende as seguintes subcategorias: progressão por tempo de serviço, estabilidade e punição, as quais serão apresentadas a seguir.

5.2.1.1 Progressão por tempo de serviço

Verificou-se nas entrevistas que uma das principais finalidades do processo de avaliação de desempenho na UEPB é a questão da progressão por tempo de serviço, pois está prevista em lei, sendo a aprovação na avaliação o pré-requisito para a obtenção de aumento salarial. Todos os entrevistados remeteram a avaliação de desempenho à progressão por tempo de serviço:

[...] o que é mais levado em consideração pra maioria é que, pra mim também, e que é pra progredir, porque na verdade a avaliação é atrelada e ela... é visualizada com o objetivo de progredir na verdade (TA-3, informação verbal).

[...] eu só acesso ela quando eu vou buscar a questão da progressão, é a única finalidade hoje... [...] O único ganho pra mim na verdade é a questão da progressão [...] (TA-4, informação verbal).

No caso do Servidor Público da UEPB, a importância da avaliação dele é no final das contas ele receber uma gratificação, afinal de contas ele recebe um aumento salarial... [...] Primeiramente para os técnicos, eu creio que o único objetivo é

terminar a avaliação para ter uma progressão... [...] É unicamente a progressão funcional, não aparece nenhuma outra demanda por parte nem da própria instituição, nem por parte do servidor [...] (GP-2, informação verbal).

[...] praticamente as pessoas só pensam nela ou só é utilizada para progressão na carreira mesmo, só com a finalidade de ter o acréscimo na numeração (GP-4, informação verbal).

[...] eu acho que a parte principal, a gente tem que isso é o processo, é a base da progressão dos servidores dentro da instituição, então isso não deveria ou não pode ser a parte principal a progressão, mas é [...] (GP-, informação verbal).

A gente vê muito no setor público, a avaliação serve mais para progressão mesmo financeira [...] na própria lei, na resolução é... na lei diz que o motivo da avaliação de desempenho é essa, atingir uma progressão financeira [...] (GP-6, informação verbal).

A avaliação também é considerada como estímulo para o servidor dar o melhor de si para obter um bom resultado, conforme destacado por um entrevistado:

Eu acho que estimula o profissional a dar o melhor de si, ele sabe que vai ser avaliado, então essa avaliação tem uma repercussão salarial, certo? e isso é um incentivo pra gente que trabalha no serviço público... [...] A finalidade maior quando foi feita, eu acredito que foi dentro do plano de cargo e carreira pra ter a progressão, ter o direito, ter um critério de progressão (TA-2, informação verbal).

As falas dos sujeitos que fazem parte da gestão do processo e dos servidores avaliados seguem o mesmo entendimento, ou seja, que a principal finalidade da avaliação de desempenho na UEPB é voltada para a progressão funcional, tendo alguns participantes da pesquisa limitada sua finalidade apenas à progressão, como, por exemplo, o sujeito GP-2 que enfatiza que a finalidade é unicamente a progressão, não existindo nenhuma outra demanda por parte da instituição e nem por parte dos servidores. Enquanto outros participantes levantam a questão de a avaliação estar prevista em lei com a finalidade de progressão com uma repercussão financeira, mas também estimula o servidor a trabalhar melhor no serviço público.

A finalidade de progressão por parte dos entrevistados vem corroborar com a política implementada pela Lei nº 11.091/05 que discorre, no seu Art. 10, § 2º, a respeito das formas de progressões dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior, através da qual a progressão por mérito está vinculada à avaliação de desempenho.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

De igual modo, na UEPB, a avaliação de desempenho surgiu associada à progressão na carreira técnica, explicando-se sua forte vinculação a esta progressão por tempo de serviço, por parte dos servidores e da gestão:

Ela foi implantada em 2010 com o intuito de dar conta do que estava previsto no PCCR, que previa uma progressão por tempo de serviço com avaliação de desempenho [...] porque nosso plano é de 2008 e essa progressão estava vindo de forma automática (GP-1, informação verbal).

Verifica-se que na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação nas instituições federais de ensino superior, igualmente à carreira dos técnicos da UEPB, o processo de avaliação de desempenho está atrelado à progressão por tempo de serviço dos seus servidores, na qual o servidor é “motivado” para o atendimento das necessidades organizacionais visando a um ganho financeiro através de suas progressões. A finalidade principal da avaliação de desempenho para os TA e gestores do processo da UEPB está vinculada ao aspecto financeiro em busca de uma melhoria salarial.

Embora a progressão por tempo de serviço sujeita à aprovação de avaliação de desempenho tenha sido alavanca de estímulo ao desenvolvimento do servidor na sua carreira e à promoção de desenvolvimento institucional, percebe-se que a forte vinculação do processo avaliativo a um ganho financeiro relega o foco na melhoria de desempenho do servidor atrelado aos objetivos organizacionais:

[...] a cultura organizacional aqui é só o financeiro. A gente se preocupa em você me avaliar bem, se não eu não recebo minha progressão funcional (TA-5, informação verbal).

O servidor se prende muito mais por questões financeiras do que por uma preocupação do funcionamento da universidade (GP-7, informação verbal).

[...] a avaliação como está hoje, eu não vejo um mecanismo de medir o resultado, de medir o seu trabalho, de melhorar para o bem da sociedade (GP-4, informação verbal).

[...] ela termina deixando de avançar enquanto processo educativo, enquanto processo de desenvolvimento diante desse contexto maior dessa questão da progressão por tempo de serviço (GP-1, informação verbal).

Desse modo, se a progressão pelo mérito satisfaz o trabalhador em termos de progressão na carreira, por outro lado, as condições de trabalho e a sua real atuação profissional não são consideradas pela organização, pelas chefias imediatas e até mesmo pelos outros colegas de trabalho, havendo uma supervalorização das notas e um corporativismo para não prejudicar a progressão, como retratam os participantes da pesquisa:

Chega até haver uma desvalorização nas atribuições das notas, existem lá os fatores e acredito que muitas pessoas nem leem e já atribuem as notas mais altas... (GP-4, informação verbal).

[...] nem sempre as notas ali representam a realidade dos fatos e os servidores ali a gente sente uma espécie de concordância e entre pares para que tenha uma nota superior (GP-5, informação verbal).

[...] hoje eu vi pessoas me dizendo que não me avalia mal porque se não eu não recebo a minha progressão (TA-5, informação verbal).

Enquanto a lógica da gestão de pessoas do tipo gerencial objetiva que os servidores estejam abertos ao recebimento de sugestões de melhorias e até de informações negativas para

que possam melhorar seu desempenho, por outro lado, os trabalhadores querem confirmar sua imagem positiva e obterem recompensas, sendo possível, para obterem uma boa avaliação, que os avaliados recorram à autopromoção e à bajulação (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), além de uma supervalorização das notas entre os agentes envolvidos.

Portanto, os sistemas de avaliação têm a dificuldade de atingir a finalidade de desenvolvimento pessoal e institucional já que, conforme mostra Fidler (1989, APUD REIFSCHNEIDE, 2008), influenciam recompensas (pagamento e reconhecimento), carreiras (promoção e demissão), assim como a autoimagem do trabalhador, levando a uma minoria com desempenho insatisfatório e avaliações majoritariamente positivas para manterem boas relações e não prejudicarem os sistemas de progressão.

5.2.1.2 Estabilidade

A questão da aprovação em processo de avaliação de desempenho também se insere como pré-requisito para o servidor federal efetivo adquirir estabilidade após estágio probatório, através da Lei nº. 8.112/1990, Art. 20, no qual se determina que os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo devem ser avaliados considerando à sua aptidão e capacidade para o desempenho no cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. (BRASIL, 1990).

De igual forma, na Paraíba, os servidores efetivos também devem ter seu desempenho avaliado para fins de aprovação em estágio probatório, conforme preconizado pela Lei Complementar nº. 58/2003 (PARAÍBA, 2003).

A UEPB, como uma Autarquia do Governo do Estado da Paraíba, baseando-se na Lei Complementar 58/2003 e a Lei Estadual 8.442/2007, regulamentou a avaliação de desempenho para fins de estabilidade após conclusão do período do estágio probatório através da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010, com o intuito de avaliar o servidor técnico-administrativo nomeado para cargo efetivo, observando os fatores de assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme exposto nas falas a seguirem:

Até antes de 2010, os servidores estavam adquirindo estabilidade sem submissão à avaliação, então a Resolução 022 veio preencher essa lacuna desses preceitos legais (GP-1, informação verbal).

Eu acho que ele segue com primazia um ordenamento jurídico constitucional né que o servidor público ele deve ser avaliado periodicamente, então por questões de capacidade, iniciativa, responsabilidade, proatividade. Enfim, então ele segue aquele parâmetro, eu acho que o Artigo 41 da Constituição... [...] à estabilidade após estágio probatório (TA-6, informação verbal).

A percepção do TA 6 denota também a questão do ordenamento jurídico constitucional trazido pela Emenda Constitucional 19/1998, que incluiu, no Art. 41º da Constituição Federal de 1998, a questão da estabilidade do servidor público, vinculando-a ao processo de avaliação de desempenho, sendo “obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade” (BRASIL, 1998). Dessa forma, a EC nº 19/1998 vinculou a estabilidade e a permanência no cargo ao procedimento de avaliação periódica de desempenho (FREITAS, 2000).

Apesar da percepção do servidor técnico-administrativo supracitado, ele foi o único servidor avaliado que expôs essa finalidade, sendo a questão da estabilidade remetida apenas pelos profissionais da gestão na universidade, muitos dos quais trazem essa finalidade como a questão mais forte ou mais importante do processo de avaliação:

[...] Ela termina servindo para fins de estabilidade em algumas situações... [...] Na UEPB, eu acho que a questão mais forte é a questão da estabilidade, ela vem atender essa questão da estabilidade do servidor porque existe essa avaliação para fins do servidor ser aprovado na questão do período probatório [...] (GP-1, informação verbal).

[...] a avaliação desempenho do estágio probatório eu acredito que é mais importante... [...] eu acho que a do estágio probatório é fundamental porque é aonde você tira as maçãs podres, porque a gente sabe que no serviço público brasileiro depois que você se torna estável fica muito difícil você tirar um servidor que não esteja contribuindo com serviço público (GP-6, informação verbal).

Percebe-se nas falas que através do resultado dessa avaliação o servidor pode ser considerado inapto para o cargo e assim ser exonerado por processo legal, evitando a estabilidade de um servidor que não contribui para o serviço público.

Os sujeitos GP-5 e GP-7 ratificam esse pensamento com a preocupação em uma não aprovação dos servidores no estágio probatório:

[...] para conclusão do estágio probatório... [...] o servidor realizar avaliação dos 3 anos para que ele possa adquirir ou não estabilidade, se ele tirar nota 7 ou superior ele será considerado estável, se não aí vai discutir os procedimentos de exoneração do servidor (GP-5, informação verbal).

[...] em relação ao estágio probatório né, ela serve pra referendar aquele servidor que não atender as expectativas, ele pode não passar pelo estágio probatório [...] (GP-7, informação verbal).

As falas dos entrevistados denotam que apesar de avaliação de desempenho ser vista com a finalidade de estabilidade, ela também pode culminar em uma não aprovação no período probatório e conseqüentemente em um processo de exoneração do servidor.

Além da EC nº 19/1998, a questão da demissão do servidor público ganhou fôlego com a reforma do aparelho do Estado, preconizada na reforma gerencial, através da qual a reorganização da máquina pública possibilitaria a profissionalização do servidor e sua melhor

remuneração. Para isso, seria necessária maior flexibilidade dos contratos dos servidores, simultâneos a um plano de carreiras para que bons servidores se sintam motivados a permanecer no sistema público. Nesse contexto, também era necessário rever a estabilidade do servidor público, com sua flexibilização, permitindo-se a demissão, além de por falta grave, também por insuficiência de desempenho e por excesso de quadro funcional, aproximando o mercado de trabalho público do privado para se ter uma administração pública moderna e eficiente (BRASIL, 1995).

Segundo Paula (2011), essa nova política de recursos humanos se baseia nas alterações do regime de contratação e de gestão do funcionalismo público, tendo como uma das principais mudanças, a flexibilização da estabilidade nos cargos por insuficiência de desempenho.

5.2.1.3 Punição

A avaliação de desempenho na dinâmica da gestão da carreira técnico-administrativa, apesar de ser utilizada com fins de progressão por tempo de serviço ou estabilidade também pode ter finalidade punitiva, decorrendo de uma não aprovação do servidor no processo avaliativo e, portanto, impedimento ao crescimento na carreira ou exoneração do cargo para o qual o servidor foi nomeado.

A finalidade punitiva foi relatada pelos sujeitos entrevistados, principalmente pelos servidores que fazem parte da gestão do processo de avaliação de desempenho, os quais retrataram a questão da punição voltada principalmente para uma má avaliação que afeta a progressão dos servidores técnico-administrativos, conforme falas:

[...] algumas chefias que tiveram dificuldades de fazer as avaliações, que utilizaram o instrumento de greve ou instrumento de avaliação como uma espécie punição para o exercício do direito de greve, então são uns aspectos que são pontuais, mas que infelizmente são ruins nesse processo de avaliação, especialmente quando as chefias utilizam esse processo de avaliação como uma espécie punitiva para servidores (GP-5, informação verbal).

[...] incide numa questão econômica, ele pode ficar até sem uma próxima progressão; se ele não atender a mais quesitos ou mais daqueles critérios, ele pode sofrer essa sanção no caso, não uma sanção administrativa, mas ele pode ser penalizado na questão financeira [...] (GP-7, informação verbal).

[...] se tem algum clima de desconforto, talvez a chefia use isso como punição né, não é nem a advertência nem pra melhorar, mas é como punição de fato (TA-4, informação verbal).

As falas dos sujeitos apontam a preocupação para o resultado do processo de avaliação de desempenho com a finalidade de punição, que vai desde a questão do medo de serem mal avaliados e isso causar um prejuízo financeiro com uma não progressão, até a utilização por

parte das chefias do instrumento de avaliação como punição para os servidores que exercerem o seu direito à greve, bem como a questão do assédio moral conforme retratam os sujeitos TA-6 e GP-7:

[...] “muitos” chefes, eles são “chefes”, alguns são líderes. Então alguns sabem como conduzir, outros também podem fazer no viés de perseguição, então como autoridade, como chefe, como caráter punitivo, como talvez um assédio moral no setor trabalho, olha se você não andar na linha, enfim, você pode ser avaliado negativamente, sou eu que vou fazer tua avaliação. Então pode ter um assédio moral no local de trabalho a depender de como seja a chefia imediata (TA- 6, informação verbal).

Quando o servidor é avaliado como forma regular, normalmente a gente separa esse processo para procurar saber o que foi que aconteceu com aquele servidor. Se de repente aquela avaliação não é fruto de algum tipo de assédio moral, então a gente tem esse cuidado... [...] nós separamos esse processo, entramos em contato com o servidor e a gente procura primeiramente conversar com o servidor, procura saber o que foi que ocorreu, se ele tá ciente disso, se ele concorda com aqueles resultados, se ele acha que aqueles resultados realmente correspondem à realidade, de repente era um momento que ele tava passando difícil, ou se a escolha dos pares não favoreceu ou se acha que impôs os pares, os critérios, não houve conversa, isso pode implicar numa questão, como eu falei antes, de um assédio moral mesmo, pode ser um início de uma investigação sobre esse tipo de processo que pode tá ocorrendo com o servidor (GP-7, informação verbal).

Apesar de ter uma frequência baixa nas falas dos sujeitos, a questão do assédio moral demonstra que algumas chefias podem estar usando o instrumento de avaliação de desempenho para amedrontarem e punirem os servidores que lhes são subordinados, o que gera um desvio de finalidade do instrumento para a instituição e para gestão de pessoas, contrariando o que define Dutra (2014), quando demonstra que a avaliação de desempenho estruturada oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas a respeito de movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção, tornando-se um elemento dinâmico para a gestão de pessoas.

Conforme frisou o sujeito GP-7, existe um cuidado quando o servidor é mal avaliado de procurar saber se ele está ciente da avaliação e se concorda com a mesma, porque isso pode implicar numa questão de assédio moral necessitando de uma investigação para averiguar o fato, ou seja, a fala do sujeito GP-7 demonstra que já existe a preocupação por aqueles que fazem parte da gestão do processo com essa “finalidade” da avaliação de desempenho.

Observa-se que a avaliação pode provocar transtorno nos ambientes de trabalho, existindo o medo de sofrer punições:

[...] ele também termina sendo como fonte de punição no sentido, não do servidor ser reprovado, mas no sentido das pessoas terem medo do processo de avaliação (GP-1, informação verbal).

Esse medo de represálias e penalizações pode levar os agentes envolvidos no processo de avaliação a se autoavaliarem sem correspondência real ao desempenho:

[...] assim, eu não gosto de tá me dando dez, mas já dei achando que não merecia com medo. Medo de alguém não ter uma afinidade comigo e me prejudicar, e eu acabo me dando uma nota mais alta pra ficar acima da média (TA- 3, informação verbal).

Nesse sentido, os processos avaliativos não obtêm os efeitos esperados, se não houver um clima institucional em que gestores, chefias e servidores avaliados o vejam de um modo positivo e não se sintam ameaçados. Portanto, o sistema de avaliação na UEPB é percebido ora de maneira gratificante e impulsionador da gestão de carreira técnica, quando implica em uma progressão funcional ou aprovação de período probatório, ora como punitivo, quando prejudica essas recompensas ou amedronta os avaliados.

5.2.2 Melhorar o desempenho dos servidores

A maioria dos sujeitos entrevistados relatou que o processo de avaliação de desempenho deveria ter como finalidade melhorar o desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, conforme falas a seguirem:

[...] a gente tá sendo avaliado pela necessidade de melhorar né... a tendência quando você avalia é que as pessoas melhorem e melhorando o trabalho, melhora para os usuários e pra instituição como um todo (GP-3, informação verbal).

Ela é fundamental no desenvolvimento, para avançar em pontos que o servidor ainda não está desempenhando a contento [...] acho que é a principal parte do processo de avaliação que é a qualificação da atividade do servidor no seu setor de trabalho (GP-5, informação verbal).

[...] eu acho que para aquele funcionário que é um pouquinho mais relaxado sempre existe as pessoas que são diferentes, vou dizer nem relaxado, alguma coisa assim é... eu acho que é um sentido sim pra desempenhar suas funções cada vez melhor (TA-2, informação verbal).

[...] é ela que vai colaborar para o servidor melhorar, apontar os obstáculos, apontar as falhas nesse processo [...] (TA-4, informação verbal).

[...] o ser humano está em constante avaliação, tem que haver essa percepção, essa avaliação do trabalho... [...] alguns *feedbacks* motivam a querer melhorar, a querer atingir alguma meta. É há sim uma melhoria, mas isso é uma questão muito relativa não é com todo mundo, mas comigo houve uma melhoria (TA-5, informação verbal).

Conforme França (2007), a avaliação de desempenho deve ter, como uma de suas finalidades, diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários que poderá promover o crescimento pessoal e profissional resultando em um melhor desempenho.

Dessa forma, percebe-se que as falas, tanto dos sujeitos que fazem parte da gestão do processo, quanto dos servidores avaliados, estão em consonância ao estabelecido pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de Bresser-Pereira (BRASIL, 1995), no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que buscou um modelo gerencial destacando a necessidade de melhorar os serviços prestados pela administração pública, com ênfase para

que os servidores públicos fossem avaliados através de indicadores de desempenho, apresentando um perfil mais gerencial (BRASIL, 1995).

Apesar do entendimento por parte da gestão, bem como dos servidores técnico-administrativos, a respeito da finalidade de melhorar o desempenho dos servidores através da avaliação de desempenho, isso nem sempre acontece ou quando acontece não atinge os resultados esperados, sendo casos pontuais, conforme podemos detectar nos trechos seguintes:

[...] a tendência quando você avalia constantemente é que as pessoas melhorem, na minha compreensão... Então na UEPB ela funciona, em tese, ela poderia ser utilizada para o desenvolvimento mesmo do servidor né... para sua melhora. Mas essa melhora, que eu vejo da avaliação de desempenho para o desempenho do servidor é uma coisa meio que temporária, acontece mais quando o servidor está perto de ser avaliado [...] (GP-4, informação verbal).

[...] o objetivo é esse né, melhorar o desempenho dos servidores, mas nos modos atuais da UEPB, eu acredito que não é possível... [...] eu não vejo muito interesse da chefia em desenvolvimento, em desenvolver o servidor através da avaliação desempenho [...] (GP-6, informação verbal).

Inclusive, muitas vezes, no sistema público, os sistemas de avaliação não atingem a finalidade de melhoria de desempenho. Para Otvelre-Castro, Lima e Veiga (1996), há uma tendência à supervalorização das notas, com o recebimento de avaliações máximas sem a realização de uma distinção do desempenho, inclusive para os que não têm um desempenho satisfatório, resultando em desmotivação e redução da produtividade em especial dos servidores mais competentes e comprometidos com o serviço público.

Há uma defesa de que a avaliação de desempenho tem a finalidade de melhorar o desempenho, sendo, no entanto, ambígua a percepção de se na UEPB atinge-se esse objetivo com seu processo avaliativo.

Essa melhoria de desempenho por meio da avaliação de desempenho está assentada na autoavaliação (autorreflexão) e *feedback* sobre o desempenho do servidor, os quais são as subcategorias apresentadas a seguir.

5.2.2.1 Autoavaliação (Autorreflexão)

Os sujeitos demonstram a importância do processo de avaliação de desempenho com a finalidade de uma autoavaliação, ou seja, possibilitadora de autoreflexão sobre o desempenho que pode melhorá-lo. Deste modo, defendem que a avaliação de desempenho é importante para que o servidor reflita sobre o seu desempenho e assim procure formas de melhorar a sua produtividade. Essa percepção é descrita nas falas abaixo:

[...] A gente tá dando uma resposta a gente né, eu digo, de você fazer uma avaliação, e aí eu falando da autoavaliação, uma avaliação de como você tá exercendo aquilo para o qual foi convocado, foi nomeada [...] (GP-3, informação verbal).

[...] no momento que o servidor se autoavalia, pega lá a fichinha e analisa lá os critérios, eu tô realmente fazendo isso? eu tô realmente cumprindo isso? eu acho que já ajuda no próprio processo de conscientização dele [...] (GP-5, informação verbal).

[...] Então essa questão de você ser avaliado anualmente traz uma autorreflexão sob o trabalho que você desempenha, se realmente é aquilo que espera né, então tanto o que eu faço como o que o outro faz de mim... [...] É positivo também, como falei antes, essa questão da autorreflexão dos papéis que ele desempenha dentro da universidade [...] (GP-7, informação verbal).

[...] faço uma autoavaliação, autorreflexão do que preciso melhorar e procuro ver o *feedback* dos colegas e da chefia também pontua sobre as questões avaliadas... [...] para o servidor ter aquela preocupação anual de fazer uma autoanálise e ver como ele está contribuindo para a instituição, como está se desenvolvendo anualmente no seu setor de trabalho... [...] então ali já gera uma autorreflexão se realmente você está atingindo aquela expectativa (TA-1, informação verbal).

[...] a partir de uma avaliação do servidor, ele pode fazer uma autoavaliação através daquilo que seus pares e seu chefe enxergam do trabalho dele pra que ele melhore, pra que ele melhore como profissional e até como pessoa, porque muitas vezes a gente acha que tá abafando e não tá abafando é nada” (TA-3, informação verbal).

As falas dos sujeitos entrevistados, tanto daqueles que fazem parte da gestão, quanto dos que são avaliados, demonstram que é de fundamental importância uma autorreflexão dos resultados de sua avaliação de desempenho, pois isso pode servir de termômetro para o servidor se autoavaliar e saber se realmente está cumprindo o seu papel; se está desenvolvendo bem as suas atribuições e atingindo a expectativa da instituição, para buscar melhorar naquilo que ainda está deficitário.

O próprio método de avaliação adotado pela UEPB proporciona aos servidores a realização de sua autoavaliação e, com o resultado, eles podem fazer uma autorreflexão do seu desempenho, o que culmina com o pensamento de Gil (2007), que demonstra que o resultado da avaliação de desempenho proporciona ao empregado a realização de uma análise de sua autoavaliação, propondo novas ideias para melhoria contínua.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que permite aos servidores técnico-administrativos da UEPB uma reflexão periódica do seu desempenho, que não se restringe ao simples fato de se avaliar, mas ao fato de se ter a oportunidade de uma autorreflexão com o resultado da avaliação.

Conforme Gil (2007, p.149), “A avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível: promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados”, o que é identificado na fala a seguir:

[...] e também ela veio para atender essa questão de autodesenvolvimento do servidor [...] proporcionar o autodesenvolvimento do servidor no sentido de que cada servidor tem acesso ao seu resultado, e aí se de fato ele verifica aqueles resultados, ele pode ser um instrumento de fonte de autodesenvolvimento do servidor (GP-1, informação verbal).

Apesar de o autodesenvolvimento ter sido enfatizado, demonstrando a importância do processo de avaliação como possibilitador de autorreflexão sobre o desempenho que pode melhorá-lo, alguns sujeitos entrevistados demonstram que existe a necessidade de estar sempre buscando melhorias para seu autodesenvolvimento, já que isso depende muito mais de cada pessoa do que da organização, devido ao modelo de avaliar as pessoas, adotado pela UEPB, ser atrelado à gestão da carreira e não à gestão de competências, conforme fala a seguir:

[...] eu não vejo muito essa questão da benéfica do desenvolvimento do servidor como pessoa e como profissional, acho que isso ainda não existe na universidade né, porque isso se dá mais pela gestão de competências né, na universidade o modelo de gerir o pessoal é mais a carreira, mais pelo plano de cargos né [...] (GP-6, informação verbal).

Os sujeitos entrevistados evidenciam em suas falas que apesar da importância do autodesenvolvimento dos servidores para organização, no caso da UEPB essa questão depende muito mais dos servidores do que da organização propriamente dita.

[...] mas essa questão em desenvolvimento pessoal como servidor, sinceramente vai depender muito de cada pessoa se vai trazer alguma mudança. [...] Há sim uma melhoria, mas isso é uma questão muito relativa, não é com todo mundo, mas comigo houve melhoria (TA-5, informação verbal).

Na verdade, ela só serve para mim... porque está faltando essa conversa, *feedback* (TA-4, informação verbal).

Dessa forma, contraria uma das finalidades da avaliação de desempenho na esfera pública, na ótica de Bergue (2010, p.33), que é a promoção do desenvolvimento do servidor, “buscando identificar, e sempre que possível antecipar, suas eventuais deficiências a fim de dar-lhes a devida atenção e tratamento”.

Embora a autorreflexão decorrente dos resultados da avaliação seja relevante e proporcione a melhoria do desempenho, essa finalidade estrutura-se muito mais na esfera individual, ou seja, a depender da vontade de cada servidor, do que de maneira coletiva, fruto de uma política de gestão de pessoas.

5.2.2.2 *Feedback* sobre o desempenho do servidor

A avaliação de desempenho também deve ter como finalidade transmitir *feedback* aos colaboradores das organizações aprendentes com o objetivo de servir como um instrumento para que os servidores saibam o que se esperava deles e o que eles conseguiram atingir e, conseqüentemente, esses se sintam parte da organização e busquem o desenvolvimento de suas capacidades individuais em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional, conforme fala do sujeito GP-3:

[...] tudo a gente tem que dar um *feedback* ao servidor para o servidor sentir parte desse processo também, porque não adianta você avaliar, tornar um número, tornar um procedimento burocrático pra uma progressão, por exemplo, e você não mostrar o servidor a importância daquele instrumento (GP-3, informação verbal).

Dessa forma, acredita-se que no momento da avaliação é possível dar um *feedback* aos avaliados, para que estes busquem as melhorias necessárias. Apesar da importância do *feedback* como finalidade do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, apenas um sujeito da pesquisa identificou a realização dessa finalidade, conforme segue:

Eu acho que é a forma de você ter um *feedback* da coordenação porque a gente sabe que na instituição pública é onde nós temos o *feedback*... [...] é um dos poucos momentos que a gente tem esse *feedback* positivo ou negativo, aí a gente tem que ver uma forma de melhorar ou não, tem que conversar com a coordenação ver o que tá acontecendo, se for negativo, e procurar melhorar o desempenho... [...] é quando a coordenação te dá um *feedback* e você sabe onde você tá legal, onde você não tá, o que você tem que melhorar, eu acho isso importante pra um servidor trabalhador como um todo [...] (TA-5, informação verbal).

Fica evidente na fala do sujeito que esse é um dos poucos momentos em que os servidores recebem o *feedback* para saber o que se precisa melhorar e os aspectos da avaliação em que o servidor está desempenhando satisfatoriamente. Isso deveria ser praxe na UEPB com base no que está estabelecido no § 1º do Art. 26 da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010, que disciplina:

A retroalimentação é um mecanismo de análise que propicia aos avaliados o que se espera deles, informando-os de como estão desenvolvendo suas funções e como podem melhorar aqueles aspectos que ainda não atingiram o desempenho esperado (UEPB, 2010a).

Apesar de existir a obrigatoriedade dessa retroalimentação, competindo ao chefe imediato realizar a retroalimentação com o servidor avaliado, de posse do relatório emitido pela CPPTA, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho (UEPB, 2010a, Art. 6º, IV), percebe-se, nas falas dos profissionais que trabalham na gestão do processo avaliativo, que isso não ocorre na maioria dos setores da UEPB:

[...] eu acho que a questão do *feedback*, a gente tenta conversar com as chefias, com servidores sobre a importância da retroalimentação, mostrando que avaliação não deve se encerrar em si mesma, que na verdade ela deve ser parte de um processo educativo, mas infelizmente a retroalimentação não é realizada na maioria das situações, então isso é uma questão negativa, não do processo em si porque isso é contemplado, mas da realidade da prática da cultura organizacional mesmo (GP-1, informação verbal).

Da chefia imediata, há a necessidade de também pensar o instrumento pra que serve, porque também nos anos que estive aqui até hoje nunca fiz uma retroalimentação [...] (GP-3, informação verbal).

[...] outro fato é que a gente não consegue avançar bem na parte de retroalimentação quando é concluído o processo de avaliação... a parte de respostas e a gente ainda não desenvolveu nenhuma ferramenta para acompanhar o processo de retroalimentação, ou seja, da conversa... [...] para que esse processo de retroalimentação ele de fato aconteça (GP-5, informação verbal).

[...] ele não recebe um *feedback* de: ó você tem que melhorar naquilo, nisso, você tá fraco nisso, tem que melhorar nisso, eu não vejo isso acontecer, pode até acontecer com algumas chefias, mas as que eu tive conhecimento quando trabalhei no setor desenvolvimento de pessoas e a minha chefia particularmente isso não acontece [...] (GP-6, informação verbal).

Observa-se que a não efetividade da retroalimentação é justificada por diversos fatores, como a negligência por parte das chefias imediatas, desinteresse dos avaliados; falta de cultura organizacional para isso e falta de uma política de gestão de pessoas para acompanhar institucionalmente o processo de *feedback*.

Os sujeitos entrevistados que fazem parte da gestão do processo de avaliação de desempenho demonstram que têm conhecimento da importância da retroalimentação e que tentam conversar com as chefias imediatas para mostrar que o processo de avaliação não deve encerrar em si, mas deve ser parte de um processo educativo contínuo, bem como a necessidade de a chefia imediata pensar para que realmente serve o instrumento, porém não consegue avançar bem nessa questão, pois ainda não existe uma ferramenta para acompanhar se realmente o *feedback* é realizado.

O sujeito GP-6 chega a relatar que já trabalhou no setor de gestão de pessoas e nunca foi feito o *feedback* por parte de sua chefia, o que vai no sentido contrário do que rege a literatura a respeito das finalidades da avaliação de desempenho.

Fernandes e Hipólito (2010) trazem críticas a respeito dessa finalidade da avaliação de desempenho, quando relatam que apesar da importância de processos de avaliação de pessoas, bem como de sua utilização na área da administração pública, aspectos como a dificuldade dos gestores quanto à aplicação ou uso dos instrumentos, falta de *feedback* sobre a utilização que se fez das informações provenientes da avaliação, dentre outros, são pontos negativos do processo.

Apesar de terem conhecimento da previsão legal da retroalimentação, os servidores técnico-administrativos avaliados demonstram que também não é perceptível por eles o *feedback* por parte das suas chefias, conforme falas a seguirem:

Olhe, eu não tive nenhuma conversa posterior depois do processo né não sei se houver alguma questão de insuficiência em alguma situação, mas no meu caso eu nunca tive nenhuma conversa posterior após o processo não (TA-1, informação verbal).

[...] é previsto no sistema de avaliação um *feedback*, só que aqui não há, aqui no setor nunca houve o *feedback* (TA-3, informação verbal).

[...] falta o *feedback*, falta a gente de fato conversar, a chefia sentar com a gente e dizer olha esse ponto eu acho que... por mais que seja boa, tirou nove mas não é dez, então precisa melhorar (TA-4, informação verbal).

Mesmo não percebendo o cumprimento da finalidade de *feedback*, os servidores técnico-administrativos avaliados têm a compreensão da importância dessa finalidade para

eles saberem em que precisam de um melhor desempenho de suas funções, o que é ratificado por Pontes (1991), quando define que a avaliação de desempenho tem como objetivo acompanhar o trabalho e objetivos propostos ao trabalhador por meio de *feedback* que possa torná-lo mais motivado e produtivo.

Nesse sentido, o *feedback* além de apontar aspectos que podem ser melhorados, pode acontecer no sentido de valorização e reconhecimento do servidor, quando seu desempenho é avaliado positivamente:

Nunca tive nota baixa, tanto que aí é um reconhecimento pessoal mesmo, mostrando que cumpro minhas obrigações e não é algo meramente corporativista. Se o servidor teve ótimo em quase tudo é porque ele é muito bom mesmo, merecimento. Então é porque sua avaliação não podia ser diferente, a gente espera que você continue assim, você tem sido fundamental para o setor... e isso não com palavras vazias, mas realmente mostrando a importância dele [...] (GP-3, informação verbal).

Para França (2007), toda a avaliação de desempenho tem seu retorno ao divulgar as informações para o avaliado, apresentando, assim, papel determinante na motivação dos funcionários.

Uma vez que o desempenho é diferente entre as pessoas, é necessário seu reconhecimento para motivação do avaliado, sabendo que se sua avaliação for positiva será reconhecido (LIMA, 2007).

Contudo o sujeito GP-2 traz em sua fala a questão que o servidor também poderia buscar sua chefia para a realização do *feedback*:

[...] falta essa questão da retroalimentação desses dados, haver na época específica, talvez, mas isso depende muito do servidor, até mesmo no setor que sou lotado [...]. Nunca sentei para discutir se o meu resultado foi bom, foi ótimo, com a chefia. [...] muitos servidores não fazem esse *feedback* de dados, às vezes nem conhece, as vezes porque tem medo de chegar na chefia e falar [...] (GP-2, informação verbal).

A fala do sujeito supracitado demonstra que os próprios servidores avaliados poderiam procurar suas chefias para a realização do *feedback*, porém não o fazem devido ao medo de chegarem em suas chefias e falarem a respeito do tema.

Com a não utilização da avaliação de desempenho para a finalidade do *feedback*, a UEPB deixa de aproveitar essa importante ferramenta para dar o retorno aos seus servidores a respeito do seu desempenho e do que eles precisam melhorar para a prestação de um melhor serviço e uma melhor satisfação pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho deve orientar as pessoas aos aspectos valorizados pela instituição, para a execução do seu trabalho e para o que lhes é esperado no futuro (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010).

Esse momento de diálogo seria de extrema importância para proporcionar um momento de aproximação da chefia com o servidor para se conversar a respeito do seu desenvolvimento, conforme falas a seguirem:

[...] pela experiência que eu tenho em algumas situações, como fonte de aproximação entre servidor e chefia no sentido de se conversar sobre algumas coisas, não no sentido da retroalimentação, porque eu acho que a retroalimentação é falha aqui na UEPB, mas no sentido de proporcionar, pelo menos, de se garantir, que pelo menos uma vez no ano o servidor converse com a chefia sobre alguns aspectos da sua função, sobre alguns aspectos que são importantes em termos de funções (GP-1, informação verbal).

Acho que a partir desse tipo de dado a gente consegue humanizar também, porque a gente consegue chegar no servidor, procurar entender, será que isso é um problema do servidor? Será que isso não é um problema do setor, de como o setor vê, de como a chefia imediata vê (GP-3, informação verbal).

[...] há o processo de diálogo para verificar e para avançar em pontos que o servidor ainda não está desempenhando a contento... que nem sempre isso acontece na prática... [...] e esse diálogo com a chefia, eu acho ele importante, fundamental para que a gente possa continuar mantendo o quadro de servidores desempenhando bem suas atividades na universidade (GP-5, informação verbal).

É nítido que os sujeitos entrevistados, que fazem parte da gestão do processo, têm a percepção da importância do diálogo entre chefia imediata e servidor, por uma questão de aproximação para com o servidor; uma questão de humanização; de entender onde está realmente o problema e, assim, poder saná-lo e poder buscar melhorar os pontos em que os servidores não estão desempenhando bem e corrigi-los, conseqüentemente, manter um quadro de servidores que desempenhe bem suas atividades na UEPB.

Portanto, a avaliação na UEPB, embora tenha a finalidade de melhorar o desempenho dos avaliados através da autorreflexão e mecanismo *feedback*, apresenta lacunas no processo de desenvolvimento dos seus servidores, necessitando da efetividade dessa finalidade para melhoria dos servidores em consonância ao desenvolvimento institucional.

5.2.3 Melhoria do serviço público

A maior parte dos participantes da pesquisa relatou que uma das finalidades do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB é melhorar a qualidade do serviço público, conforme os trechos a seguir:

[...] é importante para a melhoria do serviço público, uma vez que ela pode corrigir distorções, por exemplo, no desempenho daqueles servidores [...] (GP-1, informação verbal).

[...] avaliar a qualidade do serviço prestado né, e como nós temos atuado para o desenvolvimento dessas atividades e para garantia desse serviço à população, acho que é isso. [...] a importância do processo da sua real finalidade, eu acredito que seja essa melhoria constante do serviço, de aperfeiçoamento dos serviços prestados (GP-3, informação verbal).

[...] a avaliação de desempenho serviria para medir o resultado que uma pessoa gera para a sociedade (GP-4, informação verbal).

[...] acredito que o maior objeto de importância da avaliação de desempenho é isso, é sanar essas questões, deixar o serviço público mais eficiente (GP-6, informação verbal).

Eu acho que assim: a finalidade em si de uma avaliação desempenho do servidor no final, o resultado total é melhorar os serviços prestados pela instituição pública (TA-4, informação verbal).

Assim como o que disciplina a RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 em seu Art. 3º, parágrafo V, que estabelece como objetivo da avaliação de desempenho um aumento na qualidade dos serviços prestados (UEPB, 2010a), os participantes da pesquisa demonstram que a avaliação de desempenho é importante para instituição enquanto ferramenta que pode corrigir distorções no desempenho do servidor e medir o resultado gerado por esse para sociedade, contribuindo para um serviço público mais eficiente.

Isso vem ratificar um dos objetivos do PDRAE que destacava a necessidade de melhorar os serviços prestados pela administração pública, no qual os servidores públicos seriam avaliados através de indicadores de desempenho (BRASIL, 1995). Já as Leis 11.091/2005, 11.784/2008, os Decretos 5.707/06 e 5.825/06, a Emenda Constitucional 19/98 e a Medida Provisória 461/08 consolidaram a avaliação de desempenho durante toda a vida profissional do servidor, visando à melhoria na qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento profissional dos servidores, na qual se espera uma melhor prestação de serviços das instituições de ensino superior.

Apesar de a maioria dos sujeitos entrevistados terem essa visão da importância da finalidade da avaliação de desempenho voltada à melhoria do serviço público, alguns sujeitos retratam que isso não ocorre na UEPB, conforme trechos a seguirem:

[...] o que a comunidade espera que ele atenda, e isso resulta num melhor trabalho... [...] era para resultar pelo menos num melhor trabalho, e a gente entregando isso para população, para comunidade... [...] já que o nosso fim é a comunidade mesmo ou acadêmica ou a comunidade em geral (GP-7, informação verbal).

[...] a finalidade seria melhorar o serviço, mas eu acho que essa finalidade não tá sendo atendida no momento [...] (TA-3, informação verbal).

Diante das contradições que a avaliação de desempenho na instituição apresenta e mesmo com as falas dos sujeitos GP-7 e TA-3 demonstrando que a finalidade de melhoria dos serviços não ocorre na UEPB, fica evidente a ampla defesa da avaliação de desempenho na esfera pública enquanto processo que busca a valorização e desenvolvimento dos servidores para que esses sejam mais capacitados e conseqüentemente ofereçam melhores serviços para os cidadãos, ou seja, acentua-se o discurso da avaliação de desempenho como alinhamento da

melhoria individual do desempenho articulada à melhoria do serviço público e otimização institucional.

A acentuada percepção dos entrevistados de que mesmo que a avaliação de desempenho não seja utilizada da forma que esperam, tem condição de trazer melhorias para a instituição, remete-a a um sinônimo de qualidade, tornando-a panaceia de resolução dos problemas das instituições públicas, o que termina sendo prejudicial já que a administração pública apresenta várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de pessoas e dos servidores em suas equipes de trabalho, aspectos da cultura organizacional, que implicam outras ferramentas e interlocução com outras ações institucionais.

Mesmo assim, o processo de avaliação de desempenho pode e deve dialogar e ter implicações em ações e políticas institucionais, categoria que será abordada a seguir.

5.2.4 Implicações do PAD nas ações e políticas institucionais

Qualquer implementação de ações e políticas institucionais independem do tamanho da organização e para que ocorram se fazem necessárias ferramentas capazes de auxiliar os gestores das organizações aprendentes com informações precisas para tomada de decisão, a exemplo dos processos de avaliação de desempenho.

Conforme especifica França (2007, p.117), “a avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas”. Sendo assim, a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta importante para o sucesso de qualquer organização aprendente e através da análise dos seus resultados pode-se promover uma maior integração das ações institucionais, com a necessidade de desenvolvimento de novas competências e, com isso, atingir a satisfação dos clientes internos e externos com os produtos ou serviços prestados.

Apesar dessa importância, as entrevistas com os profissionais envolvidos na gestão da avaliação e com os servidores técnico-administrativos demonstraram uma lacuna sobre as implicações da avaliação de desempenho nas políticas e ações institucionais, ou seja, se determinadas ações e políticas institucionais decorrem dos resultados da avaliação de desempenho dos técnicos.

Revelou-se nas falas dos sujeitos entrevistados, quando foram questionados a respeito da implementação de políticas e ações institucionais decorrentes do resultado do processo de avaliação de desempenho, que não se tinha conhecimento dessas, como se segue:

[...] do resultado mesmo assim da avaliação de desempenho mesmo não teve não (GP-4, informação verbal).

Do ponto de vista de gestão, eu não conheço nenhuma prática que venha voltada para acompanhar processos, a avaliação ela é realizada, ela é impressa e arquivada na ficha do servidor... [...] a gente tem um projeto de fazer pelo menos uma análise global dessas informações, mas atualmente eu desconheço (GP-5, informação verbal).

Se tem, eu não estou recordando agora, não sei se tem palestra alguma coisa, não tô recordando não (TA-2, informação verbal).

Deve haver, mas eu não sei (risos) (TA-3, informação verbal).

Que eu tenha conhecimento não (TA-4, informação verbal).

Não, que eu saiba não, pelo menos se existe não chegou até aqui (TA-5, informação verbal).

Percebe-se nas falas dos sujeitos supracitados que os mesmos não têm percebido qualquer ação ou política da instituição decorrente do resultado do processo avaliativo, conforme demonstra fala do sujeito GP-5 ao relatar que a avaliação é realizada e arquivada na ficha do servidor, sem nenhuma análise dos seus resultados.

A ausência de análise dos resultados impossibilita a geração de informações que possam contribuir com o desenvolvimento de políticas e ações institucionais, visando ao desenvolvimento dos servidores com a constatação de problemas de desempenho que poderiam ser corrigidos em tempo e consequentemente proporcionasse um crescimento individual e institucional.

Um profissional da gestão tentou justificar essa falta de articulação do PAD com outras ações institucionais, devido à implantação recente do processo avaliativo na instituição:

[...] se integrar ao planejamento institucional, infelizmente a gente ainda não consegue isso, mas ela é recente ainda na Instituição [...] (GP-1, informação verbal).

A respeito disso, Bergue (2010) mostra que a gestão de pessoas das instituições públicas encontra-se defasada quando comparada ao setor privado, mostrando a necessidade de mudar a cultura da instituição para estágios que valorizem o potencial das pessoas, tais como agregar pessoas e adaptá-las, criar políticas de remuneração, identificar o potencial e necessidades das pessoas e avaliar seus desempenhos.

Segundo Senge (2016), nas organizações aprendentes, o desenvolvimento de competências deve estar atrelado às práticas organizacionais através da integração das pessoas na aprendizagem organizacional, pois as organizações estão se transformando e é necessário que as pessoas que fazem parte dessas organizações também se desenvolvam através de novas formas da relação entre elas e as organizações aprendentes.

A Lei nº 11.784/08, publicada em 22 de setembro de 2008, prevê, no seu Art. 140, que a avaliação de desempenho deve subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente

quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008). Já a RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010, em seu Art. 3º, tem, dentre os objetivos para avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, o objetivo de subsidiar decisões na área de Recursos Humanos e diagnosticar as carências dos servidores em termos de competências, auxiliando também na aplicação do plano de capacitação.

Porém para que isso ocorra é necessário que os gestores das organizações aprendentes se comprometam efetivamente em apoiar a disponibilidade de recursos financeiros e humanos para a efetivação da integração das ações institucionais com o resultado do processo de avaliação de desempenho, devendo existir uma previsão dessas ações no Plano de desenvolvimento institucional – PDI, para que aconteça a real institucionalização do processo de avaliação de desempenho integrado às ações institucionais.

Apesar de a maioria dos entrevistados retratarem a ausência de integração entre os resultados da avaliação de desempenho e outras ações institucionais, alguns sujeitos, em outros momentos da entrevista, elencaram algumas implicações, que são: ações para integrar o PAD às práticas de gestão de pessoas; sensibilização a respeito da importância do PAD; ações para que ocorra a retroalimentação em caso de avaliação insatisfatória; melhoria das relações de trabalho e indicador de clima organizacional, subcategorias apresentadas a seguir.

5.2.4.1 Ações para integrar o PAD às práticas de gestão de pessoas

As instituições públicas devem buscar meios de integrar as práticas de gestão de pessoas aos resultados do processo de avaliação de desempenho, em que a avaliação deve ser vista como uma ferramenta de *feedback* para os gestores se apropriarem dos seus resultados e, assim, saber o que se precisa melhorar em termos de condições de trabalho e de desenvolvimento dos seus servidores, conforme disciplina o Art. 8 do Decreto nº 5.825/06, o qual tem, dentre suas definições, que o programa de avaliação de desempenho deve objetivar a promoção do desenvolvimento institucional, auxiliando na definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas com a elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento, ou seja, subsidiar políticas de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Esse entendimento é remetido na fala da maioria dos sujeitos entrevistados, sejam servidores técnico-administrativos avaliados ou os envolvidos no processo de gestão da avaliação de desempenho, nos quais existe uma inquietação da não integração das políticas de

gestão de pessoas com os resultados do processo de avaliação de desempenho, conforme relatos a seguir:

[...] uma questão negativa é que a equipe ainda não consegue avançar no sentido de integrar o processo avaliativo às demais práticas de recursos humanos... [...] O que pode ser melhorado, eu acho que justamente essa questão da integração do processo de avaliação com as demais práticas, sobretudo a prática da capacitação e ao planejamento estratégico da instituição [...] (GP-1, informação verbal).

[...] a Pró-reitoria de gestão de pessoas, ela teria que repensar a sua forma de gerir o servidor, eu acredito que a avaliação de desempenho ela pode sim ser mudada, ela poderia, mas teria que ser reformulado tudo né, desde o zero, pensar num instrumento de avaliação que possa medir o nível de competência, as necessidades, desenvolvimento do servidor e a própria avaliação de desenvolvimento ela não é uma coisa momentânea né, como acontece aqui que a avaliação acontece momentaneamente no mês de aniversário (GP-6, informação verbal).

[...] eu não vejo muito como ferramenta mesmo de gestão de pessoas. Que é uma ferramenta é, mas não é a finalidade, eu não vejo que seja realmente utilizado para isso [...] (TA-5, informação verbal).

Percebe-se nas falas dos sujeitos uma grande preocupação com a falta de integração das práticas de gestão de pessoas ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, principalmente voltada ao plano de capacitação para buscar sanar déficits no desempenho dos servidores.

O Sujeito GP-6 chega a propor uma mudança total do modo que é realizada a avaliação dos técnicos na UEPB, para um instrumento que possa medir o nível de competência e as necessidades de desenvolvimento dos servidores, já que desenvolver as competências dos servidores é uma necessidade indispensável para o atendimento das necessidades institucionais e sociais na contemporaneidade.

Sendo a universidade lugar de divulgação do saber, deveria ser também local ideal para o desenvolvimento das competências dos seus profissionais, conforme discorrem Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), quando demonstram que o Governo Federal deu continuidade ao processo de valorização de seu quadro de pessoal na busca do seu aperfeiçoamento, instituindo uma série de dispositivos legais que visavam à normatização do desenvolvimento profissional de seus servidores, como o Decreto nº 5.707/06, que versa sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal e estabelece, dentre outras prerrogativas, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” num modelo de administração pública gerencial com enfoque na gestão por competências.

Além disso, a Lei nº 11.784/2008 dispõe que a avaliação de desempenho deve subsidiar a política de gestão de pessoas, em especial, no que concerne à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, na remuneração e no movimento de pessoal.

A UEPB vem corroborar com as diretrizes de valorização do quadro de pessoal da rede federal, quando regulamentou em sua esfera, através da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010, o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos que dentre os objetivos do seu Art. 3º elenca o auxílio às decisões da área de Recursos Humanos; o diagnóstico das carências dos servidores em termo de competências e subsídio à aplicação do plano de capacitação.

Isso demonstra que já existe uma previsão legal na normatização do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos voltada para um modelo gerencial de gestão por competência, o qual, porém, precisa de ajustes, conforme demonstra um profissional que trabalha na gestão do processo avaliativo na instituição:

[...] a avaliação de desempenho é uma forma de levantar competências dos servidores e com isso levantar necessidades de treinamento... necessidades de competências que precisam ser desenvolvidas, e eu acho que o sistema de avaliação na UEPB ainda não faz isso né... [...] porque a gestão de competência no sistema público ainda está engatinhando muito lentamente (GP-6, informação verbal).

Na avaliação de competências, a comparação das competências necessárias com as já disponíveis permite identificar as lacunas ou discrepâncias existentes, possibilitando a correção dos desvios, além do reconhecimento e premiação das pessoas e das equipes com base no desempenho demonstrado.

Para Fleury (2002), as competências referem-se a um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e que agregue valor econômico à instituição e valor social ao trabalhador. Já Brandão e Guimarães (2001) mostram que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos relativos aos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam.

Amaral (2006) defende que o atual modelo de gestão de pessoas na administração pública deve assentar-se no tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho. Assim, a gestão por competências rompe com o foco das atribuições formais nos postos de trabalho e centra-se nas competências mobilizadas nas situações profissionais, considerando-se a capacitação como processo contínuo para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais.

Entretanto como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexo, requer autonomia e flexibilidade de gestão, apontando dificuldades na esfera pública para que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Um grande desafio é ser capaz de ouvir a sociedade, sem fugir aos princípios da legalidade e impessoalidade, construindo serviços com servidores responsáveis, criativos e com resolutividade aos problemas públicos (AMARAL, 2006).

Nesse norte, as falas a respeito da articulação entre o PAD e a política de capacitação da instituição foram ambíguas: 3 (três) profissionais da gestão disseram que não há relação entre ambas, enquanto 5 (cinco) sujeitos, sendo 3 (três) da gestão e 2 (dois) servidores técnico-administrativos relataram haver implicação do PAD na capacitação.

Conforme relato do GP-1, ainda não se consegue integrar o resultado da avaliação de desempenho com o programa de capacitação dos servidores, porém essas duas ações se encontram em um processo de consolidação.

[...] então a gente não consegue ainda consolidar o processo em si para integrá-lo à outra área que é a capacitação. E aí nós temos também outro problema que a própria capacitação também passa por esses entraves... então a gente não tem duas áreas consolidadas no sentido de conseguir integrar essas duas políticas. A gente está no processo de consolidação de ambos para conseguir integrá-los, e também no sentido de consolidar a própria equipe (GP-1, informação verbal).

Na fala do entrevistado, percebe-se a dificuldade que a equipe que coordena essas duas ações tem na consolidação destas, inclusive no sentido de fortalecer a própria equipe que gere os processos. Os gestores devem ter como objetivo o fortalecimento dos setores ligados ao processo de avaliação de desempenho.

Os sujeitos GP-6 e GP-4 mostram que não há interface entre capacitação e avaliação de desempenho, apesar de existir um programa de capacitação voltado para os servidores, que vem se fortalecendo e ofertando cursos e treinamentos, chamando a atenção para o fato de que a capacitação não é resultante do processo de avaliação de desempenho:

[...] poderia ter até ações de treinamento, em treinamento de melhoria de necessidade, no caso seria um levantamento de necessidade de treinamento, poderia ser uma ação da gestão de pessoas né, mas não sei se acontece aí você tem que ver com o pessoal do desenvolvimento de pessoas, se as chefias fazem essas demandas de treinamento com base no que é levantado na avaliação de desempenho, mas eu creio que não. Porque que tem muitos cursos tem, agora não são por conta dos resultados na avaliação... (GP-6, informação verbal).

[...] a gente podia utilizar esses resultados na capacitação né. Mas o que a gente vê aqui é mais questão de ligação direta, servidor que nos procuram, aí a gente vê que há grande procura por determinado curso e a gente tenta capacitá-lo. Agora o resultado mesmo da avaliação poderia ser utilizado pra isso, mas a gente não utiliza (GP-4, informação verbal).

Faria (2007) aponta que a responsabilidade por buscar novas formas de conhecimento tem sido delegada ao próprio trabalhador como requisito para a manutenção do emprego, mostrando uma desvinculação do processo avaliação com a política de capacitação.

Percebe-se que essas ações poderiam ser mais bem otimizadas, se houvesse uma integração entre elas, para serem ofertadas capacitações em que os servidores da instituição realmente precisam para melhorar seu desempenho.

Apesar disso, as falas dos sujeitos entrevistados remetem à importância do resultado da avaliação de desempenho como indicador de capacitação:

[...] é importante no sentido de proporcionar melhorias em termos de subsidiar indicadores de capacitação no sentido de apontar a necessidade de treinamento para área de recursos humanos [...] (GP-1, informação verbal).

[...] Eles são utilizados no sentido de ver como a gente poderia utilizar isso para capacitação né, para capacitar os servidores (GP-4, informação verbal).

[...] para instituição tomar medidas de intervenção com relação à capacitação de servidores (TA-1, informação verbal).

A instituição nessa questão da avaliação identificar esses pontos negativos pra que ao invés de achar que o servidor não sabe, capacitar o servidor pra que ele trabalhe (TA-3, informação verbal).

Nesse sentido, outros sujeitos relacionam o PAD à política de capacitação da UEPB, retratando que existem ações voltadas para esse fim, conforme preconizam as falas dos sujeitos entrevistados, sejam eles servidores técnico-administrativos avaliados e envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho:

[...] alguns cursos que a PROGEP, através do desenvolvimento de pessoas, desenvolve, eu acredito que seja com análise nesses dados, verifica, por exemplo, já tive um curso de relações interpessoais que é um dos pontos da avaliação... [...] a PROGEP trabalha nessa parceria de trazer cursos que possam melhorar alguns itens que estão presentes na avaliação, acho que é o setor que ainda faz isso. Usa os resultados para gerar curso que teoricamente levaria os servidores para melhorar aquela situação. Mas a gente não sabe também se aqueles servidores que precisam melhorar, em determinada situação, por exemplo, relacionamento público entre pessoas, se essas pessoas participam desses cursos, mas a Pró-Reitoria tem apresentado essas demandas. [...] Acredito que após os cursos, que são cursos até de capacitação em si, também ela trabalha tanto em nível de mestrado, especialização, graduação [...]. Então o setor desenvolvimento de pessoas pega os resultados e propõe alguns cursos e capacitações (GP-2, informação verbal).

[...] a PROGEP, inclusive o setor que é responsável pela condução desse processo de avaliação, tem um trabalho que tem sido fortalecido nos últimos anos especialmente com essa questão de capacitação de servidores. Eu acho que isso é um ponto que certamente surgiu, de repente, a partir dessa observação do trabalho dos servidores, a partir do processo de avaliação, se identificou o que precisa capacitar. [...]. A capacitação que é feita hoje com vários cursos e parcerias já é bem vindo né? (GP-3, informação verbal).

Os incentivos para capacitação, abertura de cursos para capacitação, inclusive de vagas de convênios para melhoria do grau de formação de servidores... há muito estímulo nesse sentido... [...] Estou cursando no momento um aperfeiçoamento de Gestão Pública de 200 horas que é convênio com a ilha do aprender... eu acredito que seja já um *feedback*, alguma iniciativa, investimento da instituição para com

esse corpo técnico-administrativo. [...] para instituição tomar medidas de intervenção com relação à capacitação de servidores (TA-1, informação verbal).

Assim: talvez administrativamente tenham assim, por exemplo, eu faço aqui um trabalho que eu tô no setor de mobilização de recursos dentro da PROPLAN certo, então eu fiz um curso. Por exemplo: na questão dos processos administrativos, que eu ainda sou desorganizado, mas aí na época me ofereceram justamente que a PROGEF tava oferecendo esse curso [...] (TA-4, informação verbal).

As falas dos sujeitos demonstram que já existe uma integração dos resultados da avaliação de desempenho com o levantamento da necessidade de cursos de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos, ou seja, os resultados da avaliação de desempenho são indicadores de capacitação.

Observa-se também que o programa de capacitação oferta tanto cursos de aperfeiçoamento profissional quanto cursos de Pós-Graduação *lato-sensu e strictu-sensu*, através de convênios estabelecidos com outras instituições, porém percebe-se que não se sabe se esses são realizados por aqueles que realmente necessitam de capacitação nas áreas ofertadas, ou seja, correlatos às funções ocupadas e desempenhadas. Caso existisse maior otimização de integração dessas ações, as capacitações seriam direcionadas aos servidores que demonstraram no seu processo de avaliação a necessidade de melhoria de desempenho nessas áreas e assim teria um melhor aproveitamento de recurso investido em capacitação.

Portanto, a avaliação de desempenho também serve para detectar as necessidades de treinamentos para o desenvolvimento das habilidades já existentes no quadro de pessoal da organização, podendo melhorar de maneira significativa a qualidade do trabalho desenvolvido e a qualidade de vida dos colaboradores da organização (GIL, 2007).

5.2.4.2 Sensibilização a respeito da importância do PAD

Os gestores das organizações aprendentes devem ter como objetivo o fortalecimento dos setores ligados ao processo de avaliação de desempenho, bem como incentivar a cultura do processo de avaliação dentro da organização, com a sensibilização do seu corpo de servidores e gestores através, por exemplo, de seminários que possibilitem a discussão de melhorias para o processo avaliativo e fortalecimento de sua cultura voltada à integração com as ações e políticas institucionais, conforme mostram os trechos das entrevistas:

Já tivemos ações decorrentes dos resultados da avaliação, tiveram algumas ações relativas à conscientização de chefes sobre a importância da avaliação, a conscientização dos servidores acerca da importância também da avaliação... [...] Essas ações foram através de seminários, ligações telefônicas e contato com pessoal mesmo com o servidor. [...] Nós normalmente fazemos tipo uma campanha ou conscientização para os servidores e chefes, para que eles quando em posse do resultado, conversem entre si sobre o resultado... a gente sempre tenta conversar... para eles se conscientizarem a respeito da retroalimentação (GP-4, informação verbal).

[...] a CPPTA nunca fez seminário de avaliação, nem o próprio setor desenvolvimento de pessoas nunca sentou para fazer isso, fazer essa análise, se está ocorrendo ou não essas reuniões entre o servidor e a chefia para ver né?... Acho que a única coisa que a gente poderia ver era analisar os dados no futuro, marcar após concluir determinado setor uma reunião entre CPPTA, gestão de pessoas e o chefe de servidores de determinado setor para discutir até o processo como é que tá, se o processo está atendendo as demandas do setor, se os servidores estão ou não desempenhando suas atribuições melhor após terminar o processo. Acho que devia haver alguma forma assim, pelo menos uma vez no ano, seminário de avaliação de desempenho uma coisa do tipo assim da UEPB, que os próprios organizadores do processo tivessem o contato direto com aqueles que recebem as avaliações e que se avaliam né? (GP-2, informação verbal).

Apesar da fala do sujeito GP-4 demonstrar que já existiu em outros momentos seminários para esse tipo de debate, a fala do sujeito GP-2 demonstra a falta de conhecimento da existência de seminários ou outras ações de sensibilização para esse fim específico, ou seja, os setores envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho parecem não debater sobre como estão os resultados do processo e se suas finalidades estão sendo atingidas.

Com relação à relevância de fortalecer a cultura no o processo avaliativo, os entrevistados relatam:

Eu acho que antes de cada processo de avaliação, tanto os gestores como os próprios pares e servidores avaliados deveriam ter um momento, não sei se um curso, um momento de sensibilização, para mostrar a importância. Vai ser repetitivo? Vai, mas acho que uma sensibilização sempre é importante em qualquer momento. [...] você não tem um processo de preparação tanto da chefia, quanto dos pares para fazer uma avaliação de fato. Uma preparação antes, na verdade eu chamo de sensibilização (TA-4, informação verbal).

[...] o ser humano está em constante avaliação, tem que haver essa percepção, essa avaliação do trabalho (TA-5, informação verbal).

[...] tem que ter a avaliação, eu acho que se o servidor não for avaliado ele fica muito solto, então em qualquer que seja a organização, ele tem que tá sendo avaliado até para se melhorar (TA-3, informação verbal).

Sobre isso, Otvelre-Castro, Lima e Veiga (1996) chamam a atenção para que as práticas de avaliação tenham ações de sensibilização para mudança de atitudes relacionadas à avaliação de desempenho, além do comprometimento tanto das chefias quanto dos trabalhadores em geral, o que requer a divulgação do modelo, o treinamento dos agentes envolvidos e a ampla participação desses em todas as etapas do processo avaliativo.

Verifica-se que mesmo com críticas ao processo avaliativo, os entrevistados ressaltam a importância da avaliação de desempenho como ferramenta para melhoria de desempenho e da instituição. Portanto, há uma aceitação com a política de avaliação, que pode ser observada em autores como França (2007), que afirma que a avaliação de desempenho proporciona à gestão informações importantes que auxiliam nas decisões administrativas, tais como bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamentos e planejamento de

carreira, além de corroborar com o pensamento gerencial da administração pública, o qual defende que servidores públicos devem ser avaliados através de indicadores de desempenho, apresentando um perfil mais gerencial (BRASIL, 1995).

5.2.4.3 Ações para que ocorra a retroalimentação em caso de avaliação insatisfatória

Nas falas de alguns servidores que desempenham suas atividades voltadas à gestão do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, evidenciou-se que caso o servidor apresente uma avaliação insatisfatória ou baixa, o setor desenvolvimento de pessoas da PROGEP e/ou a CPPTA procuram a chefia ou o servidor para que exista a retroalimentação com os resultados da avaliação do servidor, conforme falas a seguir:

[...] mas o que a gente tenta fazer, em termos de resultado com relação à avaliação de desempenho, é quando o servidor realmente tem uma nota insatisfatória, hoje a gente já não tem feito isso com tanta frequência, mas quando a nota é insatisfatória nós ligamos para chefia, para que pelo menos nesses casos, a retroalimentação aconteça, para que não aconteça nada [...] (GP-1, informação verbal).

Com exceção da retroalimentação que é esse momento de conversa entre a chefia e o servidor... após esse momento não vejo nenhuma outra forma de aproveitamento (GP-7, informação verbal).

[...] às vezes o processo aponta que servidor teve uma nota X em todos os lados e em um determinado lugar a nota dele não foi tão boa, aí pode apontar também uma questão lá de relacionamento entre chefia e servidor não muito bom, aí talvez nessa linha aí o setor desenvolvimento tenha ido a determinados setores tentar amenizar tal coisa [...] (GP-2, informação verbal).

Observa-se que a ação integrada ao resultado da avaliação de desempenho realizada, majoritariamente, pelo setor desenvolvimento de pessoas é de mediação para a efetividade da retroalimentação quando o servidor tem uma avaliação insatisfatória ou baixa, para tentar analisar se é um caso real de desempenho baixo ou algum caso de conflito de relacionamento entre a chefia e o avaliado, o que vem corroborar com uma das contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos recursos humanos, citada por Gil, (2007, p.149) que é “obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios”. Esse objetivo também está presente na Resolução 0119/2015, art. 3º, III, que menciona como um dos objetivos do PAD na UEPB, possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional.

Apesar disso, as atividades da gestão não deveriam focar apenas os que apresentaram desempenho insatisfatório, tendo em vista que o reconhecimento e a premiação são necessários devidos aos desempenhos, às contribuições e os comportamentos serem diferentes entre as pessoas, pois o reconhecimento e a punição são lados visíveis da valorização, em que a grande parte dos servidores pode até nunca ser reconhecida, mas se manterá motivada se for

valorizada, sabendo que se sua avaliação for positiva será reconhecido e se seu desempenho for negativo terá algum tipo de punição (LIMA, 2007).

5.2.4.5 Melhoria das relações de trabalho

Outra implicação dos resultados do PAD apontada por profissionais que atuam na gestão do processo refere-se à possibilidade de melhorar as relações de trabalho. A partir da discrepância de notas atribuídas pelas fontes de avaliação ou quando o servidor é mal avaliado investiga-se se houve problemas de relacionamento interpessoal ou se acena para casos de assédio moral. Sendo assim, a gestão procura compreender a situação dos envolvidos, inseridos em seus contextos de trabalho, atuando na melhoria dessas relações:

Já ocorreu alguns casos do servidor precisar de determinada ajuda para melhorar a questão do assédio no setor ou os resultados da avaliação de desempenho até apontar esses indícios né... às vezes com os resultados do processo verifica-se que o servidor teve uma nota x em todos os lados e em determinada chefia a nota dele não tá tão boa, aí pode apontar uma questão de relacionamento né entre chefia e servidor não muito boa. Então nessa linha o setor desenvolvimento de pessoas tenha ido a determinados setores tentar amenizar essas coisas (GP-2, informação verbal).

Quando o servidor é avaliado de forma regular geralmente a gente separa esse processo para procurar saber o que houve com esse servidor, se de repente aquela avaliação não é fruto de algum assédio moral ou relação ruim de trabalho... então a gente vai lá, tem esse cuidado pra melhorar as relações de trabalho. A avaliação termina ajudando a melhorar né. [...]. Nós separamos esse processo, entramos em contato com o servidor, conversamos com ele, procuramos saber o que ocorreu, se ele tá ciente disso, se ele concorda com os resultados... se ele está tendo problemas no setor, se está passando por um momento difícil ou se a escolha dos pares não favoreceu, caso tenha sido imposto a ele... ou os critérios... aí o PAD pode ajudar até a detectar indícios de assédio né... e a gente tentar reverter isso (GP-7, informação verbal).

Como observado nas falas, um aspecto negativo dessa implicação é o fato dessa otimização das relações de trabalho ser percebida apenas em situações de avaliação insatisfatória, além dos relatos serem apenas da gestão.

Apesar disso, mesmo que de maneira incompleta já que as melhorias deveriam também acontecer com resultados satisfatórios na avaliação de desempenho, o processo avaliativo atende ao previsto na Resolução 0119/2015, que elenca dentre os seus objetivos “estretar o relacionamento profissional entre chefes de unidades administrativas, seus subordinados e equipe de trabalho” (ART. 3º, VII).

5.2.4.6 Indicador de clima organizacional

A partir dos resultados da avaliação de desempenho é possível perceber o clima organizacional da instituição ou de setores de trabalho, ou seja, os resultados do PAD podem indicar o clima organizacional, entendido como o ambiente humano dentro do qual as pessoas

de uma organização fazem seu trabalho. É por meio da avaliação de desempenho que identificamos o clima organizacional, a maneira como os colaboradores são influenciados por meio de fatores internos ou externos à organização. Sobre isso, destaca-se a fala:

Eu vejo como uma questão de avaliação do próprio bom relacionamento, servindo também até como uma pesquisa de clima organizacional, porque também em alguns casos quando é pontuado algumas notas você vê uma certa problemática até de clima organizacional, através dos resultados dessa avaliação. Você percebe o bom convívio com os colegas, a atmosfera psicológica do setor né se está boa ou ruim (TA-1, informação verbal).

De acordo com Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de gestão de pessoas, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação e valorização profissional. Nesse sentido, os resultados do processo avaliativo podem indicar se o clima organizacional dos diferentes setores de trabalho está bom ou ruim.

A análise sobre a integração dos resultados da avaliação de desempenho com outras ações e políticas institucionais retrata a tímida correlação entre ambos e a perda da potencialidade da avaliação de desempenho como ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, através da qual, podem-se obter informações que venham auxiliar no processo de tomada de decisão voltado ao desenvolvimento das pessoas com foco nas estratégias organizacionais, baseadas em políticas de aprendizagem organizacional, que venham integrar os interesses das pessoas com os interesses da instituição.

De acordo com Grillo (1982), na administração pública, a utilização dos resultados de processo de avaliação de desempenho apresenta lacunas no tocante ao desenvolvimento dos indivíduos e da organização. A associação da AD a ganhos financeiros, por meio da progressão por mérito, relega o instrumento a uma função inferior nos programas de gestão de pessoas, com prejuízo tanto para o desenvolvimento dos servidores quanto para sua efetiva contribuição para a instituição.

Muitas instituições subutilizam os resultados das avaliações de desempenho, sem planejamento e sequência de ações às informações valiosas adquiridas dos processos avaliativos. Não há reconhecimento pelo bom desempenho, nem o ruim é identificado ou estudado acerca de possíveis causas; enquanto que para o avaliador, a avaliação não é útil, caracterizada como simples preenchimento de formulários burocráticos, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos, além de atrapalhar o andamento normal do trabalho (OTVELRE-CESTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Apesar disso, percebe-se que é de grande relevância para as organizações aprendentes o uso de ferramentas como a avaliação de desempenho, para mensurar suas potencialidades e suas necessidades de melhorias por meio de políticas voltadas para a integração das diversas dimensões do resultado da avaliação com as políticas e ações institucionais para o alcance do aperfeiçoamento profissional, focado nos objetivos individuais e organizacionais, o que, conforme King, Fowler e Zeithaml (2002), é uma importante fonte de vantagem competitiva, que fornece informações valiosas para auxiliar na tomada de decisões estratégicas e que gere vantagem competitiva para organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de avaliação de desempenho têm o objetivo de proporcionar uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições de cada trabalhador inserido nas suas equipes e, por conseguinte, subsidiar as tomadas de decisão relativas à gestão de pessoas. Dessa forma, orientam as pessoas aos aspectos que são valorizados pela organização e para o que lhe é esperado no futuro (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010). É um processo educativo, que não se encerra em si mesmo, objetivando a convergência entre os objetivos e a melhora de desempenho individual e das equipes de trabalho com o desenvolvimento institucional, com vistas à melhoria dos serviços prestados.

Na área da administração pública brasileira, a avaliação de desempenho adquiriu relevância no contexto de emergência do modelo gerencial a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Bresser-Pereira (BRASIL, 1995), no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC). Com o discurso de modernização e desburocratização do Estado por meio de práticas gerenciais, fortaleceu-se a defesa da necessidade dos servidores públicos serem avaliados através de indicadores de desempenho, apresentando um perfil mais gerencial (BRASIL, 1995).

No campo das instituições federais de ensino superior, no Governo Lula, estruturam-se os Planos de Cargo, Carreira e Remuneração dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, atrelando o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e ao mérito profissional, sendo esta última acompanhado por aprovação em avaliação de desempenho. De igual forma, na UEPB, a criação do Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) ocorreu através da Lei nº. 8.442/2007 e a regulamentação de processo avaliativo aconteceu em 2010.

Nesse sentido, os processos de avaliação de desempenho passam a ser exaltados como instrumento de melhoria dos serviços públicos, ao menos no campo teórico, mas sem que se pense nesse processo de gestão através do olhar dos sujeitos envolvidos, em especial, os servidores avaliados e os profissionais que atuam diretamente na gestão do processo.

Além disso, há uma escassez de estudos sobre o tema no que concerne às instituições de ensino superior. O que tem prevalecido na mídia, no discurso estatal, nas políticas implantadas, é a ênfase na avaliação de desempenho como fonte de melhoria do desempenho dos indivíduos e da prestação dos serviços públicos, sem uma análise dos casos implementados, seus desdobramentos e finalidades reais.

Para que se promova, efetivamente, uma política de avaliação voltada a esse grupo social, é preciso reconhecer que ele é permeado de sentidos. Assim, essa política não pode ser desenvolvida, sem o conhecimento do público-alvo a quem os sistemas de avaliação se destinam: servidores públicos, com ênfase, nos servidores técnico-administrativos das instituições de ensino superior.

Acreditando na importância de se pensar qual o impacto do processo de avaliação de desempenho sob o ponto de vista dos servidores técnico-administrativos e dos profissionais que atuam na sua gestão, é que se desenvolveu esta pesquisa, na busca de resposta para as indagações: como ocorre o processo de avaliação de desempenho no âmbito da UEPB? Quais suas finalidades?

Portanto, o objetivo desse estudo foi analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB. E, como recorte metodológico, os sujeitos participantes da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos e profissionais que atuam na gestão desse processo na instituição. Através de entrevistas aplicadas a esse grupo, sua posterior análise de conteúdo, e da análise documental, analisou-se o processo avaliativo nessa universidade.

Na compreensão dos diversos aspectos que envolvem a avaliação de desempenho foram utilizadas referências de autores como Paula (2005; 2011), Bergue (2010), Fernandes e Hipólito (2010), França (2007), Lima (2007), Gil (2007), Rocha (2001), Dutra (2001), Rebelo (2011), Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), Amaral (2006), dentre outros, além das normatizações que versam sobre o tema na esfera pública federal e estadual.

Os PCCRs regulamentaram as avaliações de desempenho, no entanto, não existe uma metodologia de avaliação padronizada definida, ficando a critério de cada universidade essa escolha. Nessa pesquisa, constatou-se que apesar da UEPB já ter regulamentado e implementado um modelo de avaliação de desempenho, não consegue se apropriar adequadamente para tornar esse processo avaliativo um instrumento de subsídio à política de gestão de pessoas.

Constatou-se que a avaliação mescla métodos e conceitos e está permeada por contradições, ou seja, aspectos positivos e negativos, os quais a tecem dinamicamente, atendendo diferentes finalidades.

Ao utilizar a escala gráfica, tem-se a facilidade de aplicação a diferentes níveis de escolaridade e de funções ocupadas pelos servidores técnico-administrativos, considerando a grande quantidade de servidores da instituição, mas apresenta limitações quando se exige um

nível maior de profundidade da avaliação, com forte tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa de uma forma só.

Outra crítica feita ao instrumento e ao processo de avaliação pelos entrevistados refere-se à avaliação ser numérica, sem um espaço que possibilite comentários e sugestões sobre o desempenho do avaliado, além de não mensurar uma série de competências requeridas para as diferentes funções na universidade, nem haver uma gestão de competências. Isso é ruim, já que processos de avaliação de desempenho têm mais êxito quando os servidores são avaliados nas suas metas relacionadas a resultados e objetivos futuros.

Verificou-se também um forte corporativismo, com finalidade de obter um bom resultado e adquirir a estabilidade ou progressão por tempo de serviço, o que se distancia de um julgamento efetivo do desempenho do servidor. Dessa forma, o processo avaliativo termina sendo utilizado de maneira burocrática, sem que o PAD traga o retorno desejado.

Mesmo assim, os entrevistados valorizaram a existência de fatores avaliativos variáveis no PAD e criação de subfatores no instrumento de PAD-EP (flexibilidade), além da possibilidade de escolha conjunta de pares e fatores no momento da configuração da avaliação por chefia e servidor avaliado.

O aspecto da democracia e participação dos envolvidos é algo elogiado pelos participantes e aconteceu desde a implantação do processo avaliativo na UEPB, inclusive, com reuniões com os agentes envolvidos; além do método também adotar a avaliação de 360°, permitindo que o processo avaliativo seja formado por chefias, autoavaliação e pares.

Os resultados também mostraram que o processo de implantação da avaliação de desempenho surgiu de uma demanda legal oriunda do Plano de Cargo e Carreira da UEPB, além de legislações estaduais, tendo como pano de fundo o cenário nacional de mudança na administração pública com a implantação dos sistemas de avaliação do modelo gerencial.

Considerando que antes da regulamentação, as progressões por tempo de serviço e estabilidade dos servidores da instituição aconteciam de forma automática, sem submissão ao processo avaliativo, percebeu-se que este processo nasceu principalmente para aprovação ou reprovação no estágio probatório, através de fatores estabelecidos pela Resolução 022/2010; e para fins de progressão funcional por tempo de serviço, por meio de fatores estabelecidos pela Resolução 021/2010, reafirmados na Resolução 0119/2015.

Dessa forma, explica-se a forte prevalência dessas finalidades em detrimento às demais, tais como a melhoria de desempenho e dos serviços prestados, bem como o pouco uso dos resultados da avaliação para outras ações institucionais.

Se, por um lado, a finalidade de gestão da carreira está presente na UEPB, seguindo o cenário nacional das IFES, assentadas na Lei nº. 11.091/2005 (BRASIL, 2005), a qual integra o desenvolvimento do servidor na carreira, através da progressão por capacitação e por mérito profissionais, tendo esta última a obrigatoriedade de ser vinculada à aprovação no processo de avaliação de desempenho do servidor federal, por outro, esse estímulo basilar financeiro precisa estar associado à melhoria de desempenho dos avaliados, bem como dos serviços prestados à sociedade, conforme previa o modelo gerencial de administração pública.

É temeroso quando se relega o foco na melhoria de desempenho do servidor atrelado aos objetivos organizacionais, como mostraram as análises dos dados dessa dissertação, retratando vários discursos sobre a primazia da progressão por tempo de serviço e estabilidade e conseqüentemente levando os servidores não estarem abertos ao recebimento de sugestões de melhorias e até de informações negativas para que possam melhorar seu desempenho.

Embora a progressão pelo mérito motive o servidor em termos de progressão na carreira, as condições de trabalho e a sua real atuação profissional são desconsideradas pela organização, prejudicando o desenvolvimento pessoal e institucional. Nesse sentido, os agentes envolvidos deixam de fazer uma avaliação fiel ao desempenho executado, para não prejudicar a gestão da carreira do servidor, com uma forte tendência de supervalorização das notas e corporativismo, como retrataram os participantes da pesquisa.

Mesmo assim, as finalidades de melhorar o desempenho e os serviços públicos emergiram nas falas dos entrevistados, porém as percepções foram ambíguas sobre se de fato esses objetivos são atingidos com o processo de avaliação de desempenho na UEPB.

Desse modo, defendem que a avaliação de desempenho é importante para que o servidor reflita sobre o seu desempenho e assim procurem formas de melhorar a sua produtividade, embora esse impacto aconteça muito mais na esfera individual, dependendo da vontade de cada avaliado e não de forma coletiva e institucional, fruto de uma política de gestão de pessoas.

A melhoria de desempenho também pode acontecer, através de *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho, permitindo o diálogo entre chefia e avaliados sobre o que se esperava deles e o que eles conseguiram atingir, além de reconhecimento dos aspectos bem avaliados. Isso forma, em conjunto, força propulsora para o desenvolvimento do servidor, por meio da busca da identificação e prevenção de possíveis fatores impeditivos ao bom desempenho e orientação para o que a organização espera dele no futuro (BERGUE, 2010; FERNANDES; HIPÓLITO, 2010; PONTES, 1991).

Apesar disso, mesmo havendo previsão legal por meio das Resoluções do CONSUNI da UEPB de nº 021/2010 e 0119/2015, esse momento de retroalimentação dos resultados quase não acontece nos setores da UEPB, embora os profissionais que trabalham na gestão do processo relatem sua importância e tentem conversar com as chefias imediatas para mostrarem que o processo de avaliação não deve se encerrar após a conclusão da avaliação e alguns servidores avaliados tenham relatado que utilizam os resultados, independente do diálogo com as chefias, para saberem onde necessitam de um melhor desempenho de suas funções, servindo também como fonte de reconhecimento, quando bem avaliados.

Com a não utilização da avaliação de desempenho para a finalidade do *feedback*, a UEPB deixa de aproveitar essa importante ferramenta para dar o retorno aos seus servidores a respeito do seu desempenho e do que eles precisam melhorar para a prestação de um melhor serviço e uma melhor satisfação pessoal e profissional.

Os participantes da pesquisa também demonstraram que a avaliação de desempenho é importante enquanto ferramenta de melhoria dos serviços prestados, em consonância à lógica gerencial de administração pública. Apesar das percepções contraditórias sobre sua efetividade no âmbito da UEPB, é remetida como possibilitadora da melhoria institucional.

A associação da avaliação à eficiência do serviço público é complicada, sobretudo quando se verificam na presente investigação que os resultados do processo avaliativo na instituição pouco dialogam com outras ações e políticas institucionais, impossibilitando a geração de informações que possa contribuir com o desenvolvimento dos servidores, com a constatação de problemas de desempenho que poderiam ser corrigidos em tempo e consequentemente proporcionassem um crescimento individual e institucional, bem como, conforme defende Senge (2016), integração das práticas organizacionais, através da integração das pessoas na aprendizagem organizacional.

Mesmo com uma baixa integração do PAD às demais políticas de gestão de pessoas, os resultados do processo foram apontados por alguns sujeitos como indicadores de necessidade de capacitação, permitindo o oferecimento de cursos voltados aos servidores técnico-administrativos, além de permitirem, sobretudo em situações de avaliação ruim, a melhoria das relações de trabalho.

A Gestão de Pessoas deve possuir programas de capacitação de servidores alinhados às necessidades preconizadas nas necessidades estratégicas da Instituição, no intuito de desenvolver as habilidades e competências necessárias para que os servidores possam contribuir para o atendimento das diretrizes de desenvolvimento institucional. Estes

programas de capacitação devem estar integrados aos processos de avaliação de desempenho, num ciclo contínuo de retroalimentação.

A subutilização dos resultados das avaliações de desempenho, sem planejamento de ações para as informações valiosas adquiridas dos processos avaliativos, faz com que a UEPB não potencialize essa importante ferramenta de gestão de pessoas, o que proporciona prejuízo para o desenvolvimento dos servidores com relação à sua contribuição para a instituição e melhoria dos serviços prestados.

Constatou-se que a instituição ora estudada não se apropriou da avaliação de desempenho de maneira adequada, associando-a as tantas outras potencialidades de diálogo com ações e políticas institucionais, bem como relacionando os resultados ao planejamento dos setores de trabalho e da instituição como um todo, perdendo a oportunidade de utilizá-la para melhorar seus processos internos.

Mesmo que a presente investigação tenha sido um estudo de caso, sem pretensão de generalização, o caso da UEPB não parece um caso isolado na esfera das instituições públicas, já que Bergue (2010) mostra que a gestão de pessoas nessas organizações encontra-se defasada quando comparada ao setor privado, mostrando a necessidade de mudar a cultura da instituição para estágios que valorizem o potencial das pessoas.

Obviamente, apenas a avaliação de desempenho não garante melhorias dos sujeitos e melhor prestação do serviço público, mas é uma condição importante para alcançá-las, sobretudo quando o sistema avaliativo dialoga com outras esferas com foco nas pessoas. Além disso, não se deve culpabilizar unicamente um trabalhador por problemas de desempenho, os quais podem não ser resultado isolado de suas características e sim de suporte organizacional.

A associação da avaliação de desempenho a ganhos financeiros, por meio da progressão por mérito, relega o instrumento a uma função inferior nos programas de gestão de pessoas, com prejuízo tanto para o desenvolvimento dos servidores quanto para sua efetiva contribuição para a instituição.

Na análise das categorias empíricas, constatou-se a importância do processo de avaliação de desempenho e suas várias potencialidades e finalidades, mas também a denúncia, em meio a essa exaltação, de aspectos que podem ser melhorados. Ele é relevante, mas em que medida atende à função de gerador de informações importantes para a política de gestão de pessoas é algo mais complexo.

Nesse direcionamento, critica-se a questão da avaliação de desempenho, isoladamente, ser fonte de melhorias dos serviços públicos, sendo essa uma ideia que se faz presente em

muitos dos sujeitos estudados. Isso é importante para pensar a avaliação e suas contribuições, mas não abarcá-las, exclusivamente, como ideal de melhoria pública.

Aceitar que os processos de avaliação têm um sentido de melhoria, implica que eles não se esgotem e se estendam ao término da realização da avaliação, como condição essencial para sua finalidade; o que é apontado por alguns sujeitos participantes da pesquisa.

Os sistemas de avaliação separados de outras ações institucionais (mecanismos efetivos de *feedback*, integração dos resultados à gestão de pessoas por competências, etc) são uma política empobrecida para atender apenas os preceitos legais de promoção na carreira.

Espera-se que os achados desta pesquisa contribuam nas formulações e efetivação de políticas de gestão de pessoas, especificamente no que se refere aos processos de avaliação de desempenho, para que as intervenções nesse campo aconteçam em consonância com o saber produzido do público alvo, ao qual elas se destinam. É fundamental a implantação de processos avaliativos, que de fato permitam a aferição das contribuições de cada trabalhador, no sentido tanto de reconhecê-lo pelas suas competências, como no sentido de permitir suas melhorias, atreladas ao desenvolvimento institucional, integrando-se também às outras ações da política de gestão de pessoas e da instituição como um todo.

Nesse sentido, com base nas análises dos dados, algumas ações podem contribuir para melhoria do processo de avaliação na UEPB. O instrumento, além de necessitar abranger um maior leque de competências, pode ter, para cada um dos participantes do processo, um espaço aberto que permita tecer comentários e sugestões sobre o desempenho do avaliado, não se restringindo a uma avaliação numérica.

Inclusive, a dinâmica do PAD deveria contemplar um planejamento dos setores de trabalho com metas relacionadas a resultados e objetivos futuros, as quais deveriam consistir em etapa obrigatória a ser enviada para os profissionais que atuam na gestão da avaliação de desempenho, estimulando o diálogo entre chefias, avaliados e uso dos resultados com perspectiva futura. Dessa forma, a utilização da avaliação de desempenho para a finalidade do *feedback* seria garantida, tendo em vista que os setores precisariam que a chefia de fato conversasse com o avaliado sobre os resultados alcançados, para a realização do planejamento de metas.

Por outro lado, é necessária que a gestão de pessoas fortaleça a integração do processo avaliativo com outras ações e políticas institucionais. Um exemplo disso, é a possibilidade de aprimoramento do SAT para gerar informações que apontem os fatores avaliativos em que os servidores apresentaram baixo grau de desempenho, fornecendo, assim, subsídios para atividades de capacitação. Essa retroalimentação dos resultados do processo avaliativo para o

programa da capacitação pode contribuir com o desenvolvimento dos servidores e crescimento institucional.

Além disso, a avaliação de desempenho pode ser integrada ao planejamento institucional, podendo-se, a partir do mapeamento de desempenho, apontar necessidades estratégicas da instituição no tocante a melhoria da política de gestão de pessoas, como por exemplo, relocação de pessoal de acordo com as competências de cada servidor, investimento em determinadas áreas de capacitação, dentre outras potencialidades.

Esta pesquisa não pretende encontrar soluções para uma real efetivação de todas as contribuições que um processo de avaliação pode propiciar à UEPB, nem para as instituições públicas de ensino superior como um todo, mas para aprofundar a discussão sobre como está acontecendo o processo de avaliação nessa universidade e mostrar sua importância, apontando, sugestões de melhorias, com base nas falas dos sujeitos.

Para entender melhor as relações e limitações entre sistema de avaliação e melhoria do desempenho, é importante que se questionem novos estudos e que a equipe avaliadora e os atores avaliados se aprofundem nesses conhecimentos experienciais. Indagamos: quais percepções esses sujeitos constroem sobre desenvolvimento pessoal? E sobre melhoria dos serviços públicos? Em que medida a avaliação de desempenho é seu componente? Que aspectos fazem os servidores se sentirem valorizados e motivados a melhorarem seus desempenhos? A política de mérito é suficiente? Enfim, é importante a realização de outras pesquisas que enfoquem aspectos distintos da política de gestão de pessoas, bem como outras instituições no que concerne à avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos de universidades federais e estaduais, objetos pouco estudados, ainda, no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira, **Revista do Serviço Público**, Brasília, 57 (4), 549-563, out./dez. 2006.

ASSMANN, H. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 10. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

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

BAPTISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior, **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed, 12ª reimp. São Paulo, Atlas, 2012.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

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

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. **Decreto nº 1.713**, 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del1713.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. **Decreto nº 80.602**, 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. **Decreto nº 84.669**, 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. **Decreto nº 5.707**, 23 de fevereiro de 2006a. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **Decreto nº 5.825**, 29 de junho de 2006b. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **Decreto nº 7.133**, 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. **Emenda Constitucional nº 19**, 04 junho 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **Lei nº 3.780**, 12 de julho de 1960. Dispõe Sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº 5.645**, 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº 8.112**, 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016.

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

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. **Lei nº 11.784**, 22 de setembro de 2008. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso de estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 2002.

CODA, A. R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004, p. 51- 66.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista brasileira de política e administração da educação**. São Bernardo do Campo, SP: v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

DUTRA, J. S. **Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

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

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

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.151-171.

FISCHER, A.L.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.31- 50.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. LIMONGI – FRANÇA, A. C. ET AL. **As pessoas nas organização**. 8ª Ed. Editora Gente, 2002, p.51- 62.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, K. S. de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**. In: Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 2000, p. 50 – 81.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

HAMZE, A. **A Qualidade na organização aprendente**. 2007. Disponível em: <<http://educador.brasile escola.uol.com.br/trabalho-docente/qualidade-aprendente.htm>>. Acesso em 07 set. 2016.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI - FRANÇA, A. C. e Col. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.73-86.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**; tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, A; FOWLER, S; ZEITHAMI, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, jan./mar. 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: UFMG; Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia da gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho de resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. Mato Grosso: Futura, 2000.

MARTINS, G. M. **Credencialismo, corporativismo e avaliação da Universidade**. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, USP, 1990, p.1 - 43.

MILKOVICH; G. T.; BOUDREAU J. W., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3), p. 239-262, jul./set. 1993.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004, p. 09- 30.

OLIVERIA, M, M; SILVA, A, B, da; CAVALCANTE, K, O. O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma Realidade” ou “Realidade de um Sonho”? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisadores em Administração – **EnANPAD**, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OSÓRIO, J. M. P. **Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional**. Dissertação de Doutorado em Ciências Empresariais Área de Organização e Políticas Empresariais, 2009.

OTVELRE-CESTRO, G. A. de; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias, **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, p. 38-52, Julho/setembro, 1996.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, nº 1, p. 36-49, jan./mar., 2005.

_____. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PARAÍBA, **Lei Complementar nº 58**, de 30 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba e dá outras Providência. Disponível em: <<http://static.paraiba.pb.gov.br/2012/05/Estatuto-do-servidor.pdf2003>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº. 8.441**, de 29 de dezembro de 2007. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Pessoal Docente da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB e dá outras providências. Disponível em: <[http://comissoes.uepb.edu.br/cppd/download/legisla%C3%A7%C3%A3o/Lei%20N%C2%BA%208.441%202007\(1\).pdf](http://comissoes.uepb.edu.br/cppd/download/legisla%C3%A7%C3%A3o/Lei%20N%C2%BA%208.441%202007(1).pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº. 8.442**, de 29 de dezembro de 2007. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba e dá

outras providências. Disponível em: [http://comissoes.uepb.edu.br/cppd/download/legisla%C3%A7%C3%A3o/Lei%20N%C2%BA%208.441%202007\(1\).pdf](http://comissoes.uepb.edu.br/cppd/download/legisla%C3%A7%C3%A3o/Lei%20N%C2%BA%208.441%202007(1).pdf). Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº. 8.700**, de 27 de novembro de 2008. Altera dispositivo das Leis nºs 8.441 e 8.442, e 28 de dezembro de 2007 e dá outras providências. Disponível em: http://201.65.213.154:8080/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/10330_texto_integral. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº. 9.240**, de 22 de setembro de 2010. Altera dispositivo da Lei 8.441 e revoga o § 3º do art. 9º da Lei nº 8.442, datadas de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: http://201.65.213.154:8080/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/11151_texto_integral. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Lei nº. 10.326**, de 11 de julho de 2014. Altera a Lei 8.442/2007, Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Pessoal Técnico – Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba, e dá outras providências. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2014/06/Diario-Oficial-12-06-2014.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2016.

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

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. may–june 1990, p. 01-14.

REBELO, T; GOMES, D. Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. presented at the 2011. Coimbra, 2011. Disponível em: <https://digitalis.uc.pt/handle/10316.2/31226>. Acesso em: 07 set. 2016.

REIFSCHNEIDE, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho, **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, núm. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, E. P. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 31 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SOLIGO, R. A. **Escola - lugar de aprendizagem de todos**. 2007 <https://rosaurasoligo.files.wordpress.com/2014/08/escola-lugar-de-aprendizagem-de-todos-nc3a3o-e-sim-rosaura-soligo.pdf>. Acesso em: 07 set. 2016.

TEIXEIRA, A. **Desconstruindo a Universidade**: Modelos Universitários Emergentes mais Abertos, Flexíveis e Sustentáveis. RED. Revista de Educación a distância. 32, 2012. Disponível em: <http://www.um.es/ead/red/32/teixeira.pdf>. Acesso em: 09 set. 2016.

UEPB. **Histórico**. Campina Grande, PB, 2016. Disponível em: <<http://www.uepb.edu.br/a-uepb/historico/>>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010**, 20 de maio de 2010a. Regulamenta o Processo de Avaliação de Desempenho – PAD - dos servidores técnico-administrativos, para fins de progressão funcional por tempo de serviço na Universidade Estadual da Paraíba - UEPB e dá outras providências. Disponível em: <<https://sistemas.uepb.edu.br/SAT/etc/pdf/diariooficial20052010.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010**, 20 de maio de 2010b. Regulamenta o Processo de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, e dá outras providências. Disponível em: <<https://sistemas.uepb.edu.br/SAT/etc/pdf/diariooficial20052010.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/035/2010**, 20 de agosto de 2010c. Altera a redação do Anexo II da RESOLUÇÃO/UEPB/ CONSUNI/021/2010, do Anexo I da RESOLUÇÃO/UEPB/ CONSUNI/022/2010, e dá outras providências. Disponível em: <https://sistemas.uepb.edu.br/SAT/etc/pdf/retificacao_resolucoes_0035.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/030/2010**, 20 de agosto de 2010d. Reformula RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/019/2008, instala a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo - CPPTA, e dá outras providências. Disponível em: <https://sistemas.uepb.edu.br/SAT/etc/pdf/retificacao_resolucoes_0035.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0119/2015**, 11 de julho de 2015. Aprova a retificação na RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 - que regulamenta o Processo de Avaliação de Desempenho – PAD - dos servidores técnico-administrativos, para fins de progressão funcional por tempo de serviço na Universidade Estadual da Paraíba - UEPB e dá outras providências. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2015/06/Diario-Oficial-11-06-2015.pdf>. Acesso em 10 ago. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP. **Relatório do quadro de servidores**, 2017.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento – Proplan**: Dados 2012 a 2015. Disponível em: <http://transparencia.uepb.edu.br/download/arquivos_diversos/Dadosinstitucionis-2012-2015.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.

_____. **CPPTA**: Comissão Permanente do Pessoal Técnico-administrativo: Apresentação. Disponível em: <http://comissoes.uepb.edu.br/cppta/apresentacao/> Acesso em: 10 ago. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os Servidores Técnico-Administrativos Avaliados da UEPB



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Nome:

Gênero:

Tempo de serviço na UEPB:

Função:

Cargo em comissão? Qual?

Classificação Funcional:

Área de formação:

Escolaridade:

Lotação:

Local de Exercício:

1. Como acontece o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB? (Quais as etapas? Quem são os envolvidos? O que é avaliado?)
2. Como é a sua participação neste processo de avaliação?
3. Como é o instrumento de avaliação e como você o avalia?
4. Qual a importância de um processo de avaliação de desempenho de pessoas?
5. Quais as finalidades do processo de avaliação de desempenho na UEPB?
6. Quais os aspectos positivos e negativos deste processo?
7. O que pode ser melhorado no PAD da UEPB?
8. O que acontece com os resultados das avaliações de desempenho? Em relação ao servidor avaliado, à chefia e aos setores de trabalho.
9. Como você recebe o resultado do seu desempenho? Você costuma questionar a sua nota na avaliação de desempenho? Por quê? De que forma?

10. O PAD evidência aspectos a serem melhorados no desempenho dos servidores avaliados?
E os pontos fortes dos servidores são evidenciados na avaliação de desempenho?
11. Os resultados de suas avaliações proporcionaram algum ganho ou prejuízo a você?
12. É perceptível alguma mudança após a implantação do processo de avaliação de desempenho? (Houve alguma melhoria em algo no seu trabalho?)
13. Há ações na UEPB decorrentes dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos?
14. Você já realizou alguma capacitação organizada ou ofertada pela UEPB? Esta capacitação foi relacionada aos resultados de sua avaliação de desempenho?

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação de desempenho da UEPB



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Nome:

Gênero:

Tempo de serviço na UEPB:

Cargo/Função:

Cargo em comissão, qual?

Tempo em que atua no cargo em comissão:

Classificação Funcional:

Área de formação:

Escolaridade:

Lotação:

Local de Exercício:

Tempo em que trabalha na gestão do processo de avaliação:

1. Como acontece o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UEPB? (Quais as etapas existentes? Quem são os envolvidos? O que é avaliado?)
2. Como é a sua participação neste processo de avaliação?
3. Como é o instrumento de avaliação e como você o avalia?
4. Qual a importância de um processo de avaliação de desempenho de pessoas?
5. Quais as finalidades do processo de avaliação de desempenho na UEPB?
6. Quais os aspectos positivos e negativos deste processo?
7. O que pode ser melhorado no PAD da UEPB?

8. O que acontece com os resultados das avaliações de desempenho na UEPB? Em relação ao servidor avaliado, à chefia, aos setores ligados à gestão de pessoas e aos setores de trabalho.
9. Você ou o setor que você atua trabalham com os resultados de desempenho dos servidores? De que forma? (Esses dados (resultados) são utilizados de alguma forma?)
10. Com o processo de avaliação é possível melhorar o desempenho dos servidores?
11. O PAD evidencia aspectos a serem melhorados no desempenho dos servidores avaliados? E os pontos fortes dos servidores são evidenciados na avaliação de desempenho?
12. É perceptível alguma mudança após a implantação do processo de avaliação de desempenho?
13. Há ações na UEPB decorrentes dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos?
14. O processo de avaliação de desempenho é integrado às demais atividades de gestão de pessoas? Orienta políticas de investimentos em ações para o desenvolvimento/aperfeiçoamento profissional dos técnicos ou para outro tipo de ação?

ANEXO A - Formulário de Avaliação de Desempenho



Autoavaliação



Avaliação pela chefia imediata



Avaliação pelo Par

Preencha o formulário abaixo de Avaliação de Desempenho, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 100 (cem) para cada fator. Além dos 5 (cinco) fatores fixos, o avaliado, em consenso com a chefia imediata, deverá escolher 5 (cinco) fatores variáveis constantes na RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 para obtenção da média final. O par deverá atribuir notas aos fatores fixos e aos fatores variáveis que foram escolhidos pela chefia e pelo avaliado.

SERVIDOR AVALIADO:			MATRICULA		
CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL:			FUNÇÃO:		
LOTAÇÃO:					
PERÍODO DE OBSERVAÇÃO		DE		A	
CHEFIA IMEDIATA:					
CONCEITO		FAIXA DE MÉDIA	CONCEITO		FAIXA DE MÉDIA
INSUFICIENTE – é necessário haver melhorias imediatas.		até 49	BOM - desempenha suas atividades de forma adequada.		70 a 89
REGULAR – geralmente não tem bom desempenho. Necessário haver melhorias.		50 a 69	ÓTIMO – desempenho é reconhecido por todos com destaque.		90 a 100
FATORES FIXOS					
1 – Comprometimento					NOTA
É a disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição, a dedicação e maneira pela qual coloca seu potencial a serviço do setor. Compreende seriedade, dedicação e disciplina.					
2 – Comportamento Ético					NOTA
Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.					
3 – Qualidade no Trabalho					NOTA
Realiza suas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos prazos estabelecidos.					
4 – Relacionamento Interpessoal					NOTA
Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários, respeitando as características, ideias e opiniões diferentes. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está disposto a cooperar.					
5 – Qualidade no atendimento ao usuário					NOTA
Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.					
FATORES VARIÁVEIS					NOTA
6 – FATOR 1					
7 – FATOR 2					
8 – FATOR 3					
9 – FATOR 4					
10 – FATOR 5					

ANEXO B - Formulário de Avaliação do Estágio Probatório

☐ Autoavaliação☐ Avaliação pela chefia imediata☐ Avaliação pelo Par

Este Formulário tem por objetivo avaliar o servidor público submetido a Estágio Probatório, conforme dispõem o artigo 20 da Lei Complementar 58 de 30/12/2003 e o artigo 8º da Lei Estadual 8.442 de 28/12/2007, a fim de confirmá-lo ou não no cargo para o qual fora nomeado, observando os seguintes fatores: Assiduidade, Disciplina, Iniciativa, Produtividade e Responsabilidade.

Cada um desses fatores é composto por 5 (cinco) subfatores. Preencha o Formulário, atribuindo uma nota de 20 (vinte) a 100 (cem) para cada subfator.

Avaliador
Nome do Servidor

I – ASSIDUIDADE - Refere-se ao cumprimento do horário e a constância no comparecimento.	
1. E pontual	
2. Permanece no local de trabalho durante o expediente ou quando não se encontra no mesmo, está desenvolvendo atividades pertinentes a sua função.	
3. As eventuais chegadas com atraso ou saídas antecipadas realizam-se dentro dos limites de tolerância.	
4. Dá conhecimento e/ou solicita da chefia imediata permissão para ausentar-se do local de trabalho, por motivos justificados.	
5. Falta ao trabalho apenas por motivos justificados	
NOTA DO FATOR	

II – DISCIPLINA - Refere-se ao comportamento ético e profissional, ao respeito hierárquico e ao cumprimento da legislação e normas internas.	
1. Evita comentários comprometedores ao conceito da Instituição/imagem dos Servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.	
2. Segue cuidadosamente as normas de trabalho da Instituição.	
3. Conhece e observa a hierarquia funcional, cumprindo com presteza as deliberações recebidas.	
4. Conhece e executa as atribuições de seu cargo/função.	
5. Cumpre a legislação vigente, assumindo obrigações de trabalho.	
NOTA DO FATOR	

III - INICIATIVA – Refere-se à capacidade do servidor de tomar decisões em face de problemas surgidos no contexto de suas atividades, bem como de adaptar-se ou buscar soluções adequadas visando ao sucesso do grupo e a melhoria do trabalho.	
1. E capaz de tomar decisões em situações habituais, buscando soluções para os problemas encontrados.	
2. Procura contornar situações difíceis surgidas no trabalho.	
3. Executa o seu trabalho sem necessidade de ordens e orientações constantes, encaminhando correta e adequadamente os assuntos que fogem a sua alçada decisória	
4. Adapta-se a inovações no trabalho, é criativo. Apresenta sugestões e críticas construtivas para realização do trabalho	
5. Investe no autodesenvolvimento profissional, troca experiência com os colegas, auxiliando-os na busca de soluções relativas a problemas de trabalhos.	
NOTA DO FATOR	

IV – PRODUTIVIDADE - Trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho sem prejuízo da qualidade.	
1. Racionaliza o tempo de execução nas tarefas, considerando suas complexidades e aproveita a disponibilidade de tempo de forma produtiva.	
2. Organiza as tarefas, observando as prioridades.	

3. O nível de atenção que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para levar a um resultado de boa qualidade.	
4. Conhece as técnicas necessárias ao desempenho das suas atividades, realizando-as adequadamente	
5. Mantém o seu trabalho em dia.	
NOTA DO FATOR	

V – RESPONSABILIDADE – Comprometimento, empenho, seriedade com que encara seu trabalho, bem como zelo por equipamentos, informações, valores ou pessoas envolvidas na execução de suas tarefas.	
1. Executa com responsabilidade suas atribuições, cumprindo os prazos de trabalho estabelecidos.	
2. Assume as consequências de suas próprias atitudes.	
3. Resguarda fatos de interesse da administração, agindo com discrição.	
4. Zela pelo patrimônio da Instituição, conservando-o em condições de uso. Evita desperdícios de material e gastos desnecessários.	
5. Preocupa-se com o êxito do seu trabalho.	
NOTA DO FATOR	

NOTA DO AVALIADOR	
--------------------------	--

Local e Data:	Assinatura do Avaliador
---------------	-------------------------