

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e de Turismo
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP



Dissertação

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPEL: AVANÇOS POSSÍVEIS**

Vivian Simões Bravo

Pelotas, 2019

Vivian Simões Bravo

Análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel: avanços possíveis

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP - da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, 2019

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

B826a Bravo, Vivian Simões

Análise do programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPel : avanços possíveis / Vivian Simões Bravo ; Simone Portella Teixeira de Mello, orientadora. — Pelotas, 2019.

108 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2019.

1. Avaliação de desempenho. 2. Serviço público. 3. Universidades. 4. Técnico-administrativos em educação. I. Mello, Simone Portella Teixeira de, orient. II. Título.

CDD : 658

Vivian Simões Bravo

Análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel: avanços possíveis

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 23/04/2019

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello (orientadora)
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Flavia Regina Costa Czarneski
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Maria Teresa Duarte Nogueira
Doutora em Ciências pela Universidade Federal de Pelotas

Prof^a. Dr^a. Rosana da Rosa Portella Tondolo
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dedico ao meu filho, Pedro; ao meu marido, Pablo; ao meu pai, José Francisco e à minha mãe, Vilma (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e por estar sempre comigo.

Ao meu filho, agradeço pelo amor incondicional e também peço desculpas pelos momentos que não pude brincar para poder estudar.

Ao meu marido, por ter sido pai e também um pouco mãe do Pedro durante o mestrado. Por ter escutado minhas reclamações e por não ter me deixado desistir.

Ao meu pai e à minha irmã, pelo apoio, estímulo, amor e paciência. Sem vocês eu não teria conseguido.

À minha mãe (*in memoriam*), por ter sido exemplo de força e determinação.

À minha orientadora, por me guiar com sabedoria durante estes dois anos.

Às professoras que fizeram parte da banca avaliadora, pelas preciosas contribuições.

Aos professores e colegas do Mestrado PROFIAP da UFPel, pelo aprendizado e companheirismo.

À Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal, Cynthia Oliveira da Rosa, e às colegas de trabalho da CDP/PROGEP/UFPel, pela parceria, amizade e troca de ideias.

Aos entrevistados da pesquisa, por dividirem comigo seus conhecimentos.

Às amigas Vanessa Doumid Damasceno e Esther Habeyche, pelo carinho, dicas e incentivo.

Enfim, a todos que participaram na realização deste sonho, minha eterna gratidão.

Muito obrigada!

RESUMO

BRAVO, Vivian Simões. **Análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel:** avanços possíveis. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas. Pelotas. 2019.

A avaliação de desempenho é um mecanismo que compara um padrão pré-estabelecido com a performance praticada, servindo como importante aliada aos gestores na definição das estratégias que envolvem os recursos humanos nas organizações. As instituições públicas, na tentativa de apresentarem resultados mais eficazes e transparentes à sociedade, cada vez mais têm buscado instrumentos gerenciais da iniciativa privada como alternativas de melhoria na gestão. Desde 2005, ano em que a lei nº 11.091 instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), a avaliação de desempenho passou a ser obrigatória para embasar a concessão da progressão por mérito e às políticas de desenvolvimento desses servidores. Na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs só foi constituído em 2017, pela Resolução nº 13 do Conselho Universitário. Desde então, a instituição realizou dois processos avaliativos. O presente trabalho, que é resultado da necessidade de revisão periódica e aprimoramento contínuo do processo de avaliação de desempenho, teve como objetivo precípuo a análise do Programa atual e dos procedimentos praticados na UFPel. Composto por duas etapas, a primeira exploratória e a segunda descritiva, este estudo de caso buscou, por meio de pesquisa documental, bibliográfica, entrevistas e análise dos Programas de Avaliação de três universidades gaúchas (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Pampa e Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre), a reflexão acerca das peculiaridades do modelo vigente, visando identificar se ele está cumprindo com o papel a que se destina e se há possibilidade de melhorar os procedimentos atuais de avaliação de desempenho dos TAEs na instituição. Ao concluir a pesquisa, observou-se que, apesar da universidade ter conseguido avançar nesse assunto nos últimos dois anos, depois de quase 12 anos de estagnação, os procedimentos podem ser melhorados. Dessa forma, e com fundamento nos estudos realizados, foram propostas 11 ações com o intuito de aperfeiçoar o processo da análise de desempenho atualmente realizado na UFPel.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Serviço Público; Universidades; Técnico-Administrativos em Educação.

ABSTRACT

BRAVO, Vivian Simões. **Analysis of the Performance Evaluation Program of the Technical-Administrative Servers of UFPel**: possible advances. 2019. Dissertation (Professional Master in Public Administration in National Network - PROFIAP) Faculty of Administration and Tourism, Federal University of Pelotas. Pelotas. 2019.

The performance evaluation is a mechanism that compares a pre-established standard with the performance practiced, serving as an important allied to the managers in the definition of the strategies that involve the human resources in the organizations. Public institutions, in an attempt to present more effective and transparent results to society, have increasingly sought management tools from the private sector as alternatives to improve management. Since 2005, when Law nº. 11.091 established the Career Management Plan for Technical-Administrative Positions in Education (PCCTAE), performance evaluation has become mandatory to support the merit progression and the development policies of these servers. At the Federal University of Pelotas (UFPel), the TAE Performance Evaluation Program was only established in 2017, by Resolution nº 13 of the University Council. Since then, the institution has carried out two evaluation processes. This work, which is the result of the need for periodic review and continuous improvement of the performance evaluation process, had as its main objective the analysis of the current Program and the procedures practiced at UFPel. The study was composed of two stages, the first exploratory and the second descriptive. This case study sought, through documentary, bibliographic research, interviews and analysis of the Evaluation Programs of three Brazilian universities (Federal University of Rio Grande do Sul, Federal University of Pampa and the Federal University of Health Sciences of Porto Alegre), the reflection on the peculiarities of the current model, aiming to identify if it is fulfilling with the intended role and if there is possibility to improve the current procedures of evaluation of the performance of the TAEs in the institution. At the conclusion of the research, it was observed that although the university has been able to make progress on this subject in the last two years, after almost 12 years of stagnation, procedures can be improved. Thus, based on the studies carried out, 11 actions were proposed in order to improve the performance analysis process currently carried out.

Keywords: Performance Evaluation; Public Service; Universities; Technical-Administrative in Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação 360º	21
Figura 2 - Métodos de Avaliação de Desempenho.....	22
Figura 3 - Carga Horária necessária para progressão por capacitação	32
Figura 4 - Percentuais para a concessão do incentivo à qualificação	32
Figura 5 - Percentuais de incentivo à qualificação a partir de 01/01/2013	33
Figura 6 - Divulgação da Avaliação de Desempenho no site da PROGEP/UFPel	50
Figura 7 - Plano de Trabalho no Cobalto	51
Figura 8 - Avaliação de Desempenho no Cobalto	52
Figura 9 - Vinculação do Resultado da Avaliação com a Progressão por Mérito no Cobalto	53
Figura 10 - Alteração da avaliação no sistema Cobalto	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de servidores por classe e por cargos existentes na UFPel.....	42
Quadro 2 - Variáveis da Avaliação de Desempenho - UFPel, UFRGS, UNIPAMPA e UFCSPA.....	76
Quadro 3 – Ações propostas.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de servidores por tempo de serviço na UFPel.....	43
Tabela 2 - Quantidade de servidores da UFPel por escolaridade.....	44
Tabela 3 - Quantidade de servidores da UFPel por nível de capacitação.....	44
Tabela 4 - Quantidade de servidores da UFPel por nível do mérito.....	45
Tabela 5 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Assiduidade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.....	58
Tabela 6 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Disciplina na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.....	58
Tabela 7 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Iniciativa na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.....	59
Tabela 8 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Produtividade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.....	59
Tabela 9 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Responsabilidade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.....	59
Tabela 10 - Quantidade de chefias que utilizaram o campo Considerações por assuntos abordados nas avaliações referentes aos anos de 2017 e 2018.....	60
Tabela 11 - Quantidade de avaliados que utilizaram o campo considerações por assuntos abordados nas avaliações referentes ao ano de 2018.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ASUFPeI	Sindicato dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas
CD	Cargo de Direção
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CONSUN	Conselho Universitário
EC	Emenda Constitucional
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FG	Função Gratificada
GT	Grupo de Trabalho
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
NAAF	Núcleo de Avaliação e Acompanhamento Funcional
NUCAP	Núcleo de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDIC	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único

TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VB	Vencimento Básico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e formulação do problema.....	17
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Avaliação de desempenho	19
2.2 Avaliação de desempenho no serviço público federal.....	26
2.3 Avaliação de desempenho dos servidores TAEs	29
2.4 Carreira dos servidores TAEs	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Caracterização da pesquisa	35
3.2 Etapas da pesquisa e coleta de dados.....	36
3.4 Instrumento e análise da coleta dos dados primários	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
4.1 A Instituição Universidade Federal de Pelotas	40
4.2 Perfil do público alvo: os Técnico-Administrativos em Educação da UFPel.....	41
4.3 A Avaliação de desempenho no âmbito dos TAEs da UFPel até 2017	45
4.3.1 Resolução vigente na UFPel.....	48
4.3.2 Implantação do Programa: a primeira avaliação	50
4.3.3 Resultados da primeira avaliação	53
4.3.4 Alterações no sistema para a segunda avaliação	54
4.3.5 Resultados da segunda avaliação.....	56
4.3.6 Comparativo dos processos avaliativos realizados na UFPel	57
4.4 Programas de avaliação: UFRGS, UNIPAMPA e UFCSPA	61
4.4.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	62
4.4.1.1 Formulário UFRGS de autoavaliação do servidor TAE	63
4.4.1.2 Formulário UFRGS de autoavaliação da chefia	64
4.4.1.3 Formulário UFRGS de avaliação da chefia imediata pela equipe.....	65
4.4.1.4 Formulário UFRGS de avaliação das condições de trabalho	66
4.4.1.5 Formulário UFRGS de avaliação das equipes de trabalho.....	66

4.4.1.6 Formulário UFRGS de avaliação dos usuários.....	67
4.4.1.7 Formulário UFRGS de avaliação realizada pela chefia imediata.....	67
4.4.2 Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	68
4.4.2.1 Formulário UNIPAMPA para o eixo 1: progressão na carreira	69
4.4.2.2 Formulário UNIPAMPA para o eixo 2: políticas de desenvolvimento de pessoal.....	70
4.4.3 Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA).....	72
4.4.3.1 Formulário UFCSPA de autoavaliação.....	73
4.4.3.2 Formulário UFCSPA de avaliação – chefia	74
4.4.3.3 Formulário UFCSPA de avaliação – equipe de trabalho	74
4.4.3.4 Formulário UFCSPA de avaliação – condições de trabalho	75
4.4.3.5 Formulário UFCSPA de avaliação – usuário	75
4.4.4 Comparativo e contribuições dos modelos das universidades analisadas	76
4.5 O que dizem os entrevistados	77
4.5.1 Sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFPel	78
4.5.2 As contribuições da avaliação de desempenho para a UFPel	79
4.5.3 Dificuldades no Programa de Avaliação de Desempenho da UFPel.....	80
4.5.4 Conhecimento sobre outros Programas de Avaliação de Desempenho	83
4.5.5 Os impactos da avaliação de desempenho na UFPel.....	84
4.5.6 A prática da avaliação de desempenho na UFPel.....	85
4.5.7 Sugestões de melhoria.....	86
4.6 Evidências	87
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	89
6 CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS	93
ANEXOS.....	102
Anexo A - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de Mar/05	103
Anexo B - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de Jan/17	104
APÊNDICES.....	105
Apêndice A - Roteiro da Entrevista	106
Apêndice B – Termo de Consentimento	108

1 INTRODUÇÃO

As universidades e institutos federais contam com duas categorias de servidores públicos: os Docentes, responsáveis pelas atividades fins e os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), responsáveis pelas atividades meio. Os TAEs dão o suporte administrativo e técnico para que essas organizações alcancem seu objetivo principal: a educação dos alunos de graduação e pós-graduação.

O contexto atual caracterizado pelo aumento do número de vagas sem a devida contrapartida de recursos, ocorrência de modificações nas políticas públicas e novas exigências da legislação, tem desafiado as universidades a apresentarem resultados mais eficazes e transparentes à sociedade, trazendo instrumentos gerenciais da iniciativa privada para o âmbito público e obrigando os dirigentes a buscarem novas alternativas de melhoria na gestão (VALMORBIDA et al., 2014).

A área de Recursos Humanos (RH) é parte fundamental nesse processo, sua importância esteve historicamente relacionada a atividades mais burocráticas, como cadastro de informações dos servidores e concessões de benefícios. A folha de pagamento também sempre foi relevante, uma vez que grande parte dos recursos financeiros do governo federal são destinados a remuneração dos servidores públicos. De acordo com a Lei Complementar nº 101/2000, o valor gasto com pessoal pode chegar até 50% (cinquenta por cento) da quantia referente à receita corrente líquida em cada período de apuração (BRASIL, 2000).

Nos últimos anos, com as políticas de ampliação do acesso à educação superior, com o aumento do número de servidores nas universidades, promovido pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), e com a reestruturação dos planos de carreiras dos servidores públicos, vem crescendo a preocupação com assuntos de cunho estratégico, como por exemplo, a necessidade de desenvolver pessoas, o investimento em planejamento das atividades, acompanhamento e avaliação do desempenho (BRASIL, 2015).

Compete ao RH a associação desses diferentes elementos para que se alcance o desenvolvimento da instituição e dos indivíduos que a integram (SANTOS; FEUERSCHUTTE, 2011). Em vista disso, depreende-se que essa é uma área que deve ser constantemente avaliada e discutida, para confirmar se de fato as pessoas

estão cumprindo seu papel, retornando à sociedade o que lhes foi investido, e se o ambiente e os recursos estão adequados para que elas possam desempenhar suas atividades. Porém, na prática, apesar do foco estar na temática Gestão de Pessoas, a valorização da área pode ser observada de forma mais clara no âmbito estrutural, com o crescente número de instituições que tiveram seus Departamentos de Recursos Humanos transformados em Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas (FREITAS et al., 2012).

Apesar das legislações existentes estabelecerem como obrigatório o processo de avaliação de desempenho no âmbito do serviço público federal, elas não especificam as peculiaridades dos procedimentos. Com isso, algumas universidades tardaram a instituir modelo para avaliar os funcionários e, mesmo depois das ferramentas estarem definidas, as utilizam somente para cumprir a exigência legal e não como mecanismo efetivo de gestão (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014).

Quando as instituições passam muito tempo sem realizar a avaliação de desempenho ou realizam apenas para subsidiar o avanço na carreira, cria-se uma cultura de ceticismo quanto à importância dessa atividade. Paralelo a esse fato, outro problema que permeia a avaliação de desempenho humano é sobre a quantidade de parâmetros e de avaliadores a serem utilizados, como por exemplo, quando a avaliação é feita exclusivamente pela chefia, em que há a possibilidade de ocorrer distorções positivas ou negativas no resultado, pois dependerá da capacidade do líder em separar a atuação profissional do relacionamento com o subordinado (LOTTA, 2002).

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel), instituição de realização desta pesquisa, regulamentou o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos em 2017 e, ao contrário da avaliação dos docentes que vem sendo realizada há bastante tempo, o primeiro processo avaliativo foi efetivado somente no ano de 2018.

O momento atual na instituição é, portanto, de mudança de cultura e de adaptação a esse novo procedimento. A gestão possui a tarefa de fazer a avaliação de desempenho acontecer, organizando procedimentos que antes não eram realizados. Já os servidores precisam se habituar a terem seu desempenho avaliado. Importante se faz ressaltar que a avaliação de desempenho não é compromisso apenas entre avaliador e avaliado. A referência à gestão anteriormente realizada, versa que o comprometimento com o processo deve ser de todos, desde

chefes diretos até o dirigente máximo da instituição (UFPEL, 2017). Logo, é uma cultura a ser desenvolvida no âmbito geral.

1.1 Tema e formulação do problema

A avaliação de desempenho deve ser revista periodicamente e aprimorada continuamente (PULAKOS, 2004). Pensando nisso, o presente estudo tem como tema central o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel e o seguinte problema de pesquisa: quais as melhorias possíveis ao atual processo de avaliação de desempenho dos TAEs na instituição?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar o Programa atual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Pelotas.

Pode-se considerar como objetivos específicos:

- Identificar os resultados obtidos com o programa atual de avaliação de desempenho da instituição;
- Analisar o programa de avaliação de desempenho dos servidores TAEs de outras universidades, quais sejam: UFCSPA, UFRGS, UNIPAMPA;
- Conhecer a percepção acerca do processo avaliativo de atores chave na UFPel: o Reitor, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal, um integrante da Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS) dos TAEs e uma servidora que participou dos dois grupos de trabalho sobre a temática da avaliação de desempenho na instituição;
- Verificar se o programa de avaliação dos TAEs da UFPel cumpre todas as exigências legais;
- Analisar a funcionalidade do modelo de avaliação da instituição, ou seja, como utilizam os resultados do processo avaliativo.

1.3 Justificativa

Desde 2005, com o advento da lei nº 11.091, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, a avaliação de desempenho se tornou condição obrigatória para que esses servidores tenham direito a progressão por mérito. Em 2006, o decreto nº 5.825, definiu que a avaliação também deveria ter como função subsidiar o desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2005, 2006c).

Mesmo com essas normativas nacionais, a UFPel passou 12 anos sem regulamentação interna que estipulasse como os servidores deveriam ser avaliados. Durante esse período, o Conselho Universitário autorizou que as progressões por mérito ocorressem de forma automática.

Em 2017, o Conselho Universitário (CONSUN) da universidade aprovou a Resolução nº 13 com as regulamentações da avaliação de desempenho dos técnicos no âmbito da UFPel. No início de 2018 foi realizado o primeiro processo avaliativo na instituição.

A análise dos resultados práticos do processo avaliativo possibilita saber se realmente se obteve o que era planejado (PULAKOS, 2004). Dessa forma, justifica-se o presente trabalho, uma vez que, tratando-se de uma resolução nova e que foi colocada em prática recentemente, é importante analisar seus resultados, ter um *feedback* do processo avaliativo para saber se a avaliação de desempenho atual se caracteriza efetivamente como um instrumento de gestão, auxiliando na tomada de decisão quanto aos recursos humanos da instituição.

Segundo Minayo (2009, p.16), “toda investigação se inicia por uma questão (...). A resposta a esse movimento do pensamento geralmente se vincula a pensamentos anteriores ou demanda a criação de novas referências”. Portanto, ao contrapor o cenário atual com as exigências legais, com os exemplos de outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e com teoria sobre a avaliação de desempenho, principalmente quando atinente ao serviço público, pode-se conhecer as peculiaridades do modelo vigente e, se diagnosticado problemas, tecer recomendações para melhoria das avaliações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca do tema em estudo, qual seja, avaliação de desempenho, com considerações no âmbito do serviço público federal e da carreira dos servidores técnico-administrativos.

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho (AD) é um mecanismo utilizado pela área de gestão de pessoas das organizações visando identificar e aferir o desempenho dos colaboradores, possibilitando ações para o crescimento e desenvolvimento tanto das pessoas como da própria instituição (FRANÇA, 2013).

Já Bergamini, define a AD como:

(...) um retrato que quanto mais fiel for ao modelo original, tanto melhor. Esse retrato em si mesmo nada vale, nem representa qualquer julgamento que se possa fazer a respeito do comportamento humano no trabalho. Sua boa ou má qualidade depende do uso que se venha a fazer dele. (...) A avaliação bem-feita oferece muito mais benefícios do que dificuldades ou trabalho não profícuos. Por isso é que quem já conheceu os seus benefícios não se sentirá à vontade em descartar-se dela (BERGAMINI, 2019, p. VI).

Em seus primórdios, a avaliação tinha como foco a observação isolada das atividades humanas, aferindo a performance a partir das atividades individuais. Com o passar do tempo, uniu-se à análise, a conduta pessoal e o alcance das metas institucionais. Esse novo viés trouxe ao processo avaliativo a oportunidade de contribuir na estratégia de desenvolvimento dos funcionários embasando ações de capacitação e aportes na remuneração (MARRAS; TOSE, 2012).

Para alguns autores a avaliação é, na verdade, uma etapa da gestão do desempenho, e segundo Coelho Jr. et al. (2010, p. 2) abrange as fases de: “planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos e/ou resultados manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições”. O objetivo principal de avaliar o desempenho humano é poder comparar a prática do trabalho com o que foi pré-estabelecido, resultando em ações que possam diminuir cada vez mais a distância entre esses parâmetros, e dessa forma, incentivar os colaboradores a buscarem aperfeiçoamento contínuo (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015). Além disso, ela também possibilita desenvolver a prática da liderança, trazendo eficiência ao trabalho das chefias (BERGAMINI, 2019).

Para que a avaliação de desempenho possa ser realizada integrando as informações da organização e, dessa forma, servir como subsídio para políticas de desenvolvimento de pessoal, é necessário comprometimento dos gestores com o processo avaliativo. Além da dedicação na etapa de sensibilização, devem proporcionar um ambiente adequado, tanto em relação à equipe de trabalho quanto ao suporte financeiro e tecnológico (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014).

A AD não pode ser considerada um fato uno e estanque, ela precisa ser refeita periodicamente e seus resultados devem servir como fundamento para recomendações futuras, visando modificar o que pode ser melhorado. Esse entendimento deve ser destacado durante todo o processo para que os avaliados entendam os preceitos e as consequências, e essencialmente, que o que será alcançado não diz respeito apenas ao ganho de um salário melhor (FRANCO et al., 2017).

O processo de avaliação de desempenho possui seis passos: 1º a determinação dos padrões de desempenho, alinhados com os objetivos da organização; 2º a pactuação e esclarecimento acerca das expectativas de desempenho; 3º a mensuração do desempenho; 4º a comparação dos resultados com os padrões anteriormente estabelecidos; 5º o *feedback*, ou seja, o retorno ao avaliado sobre a avaliação; 6º as intervenções visando a melhoria do desempenho (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015).

Nas fases iniciais é realizada a base do processo avaliativo, com a definição das intenções de desempenho, dos fatores que serão analisados e dos objetivos que se quer alcançar (RIBEIRO, 2012).

A comunicação é um ponto importante durante todo o processo avaliativo. Desde o início, na conscientização da importância da avaliação, até o momento dos resultados, na etapa do *feedback* (MARRAS; TOSE, 2012). O diálogo é o instrumento disseminador dos valores e objetivos da organização, além de servir para solucionar divergências e estimular o desenvolvimento das relações laborais (VELASCO; SILVA, 2011).

O ápice do processo de avaliação é o momento de fortalecer o desempenho que já está adequado aos propósitos da organização ou corrigir aquilo que pode ser desenvolvido. Para tanto, é importante que o avaliado receba o *feedback* da avaliação, tanto se houver resultado negativo quanto positivo. A eficácia do sistema

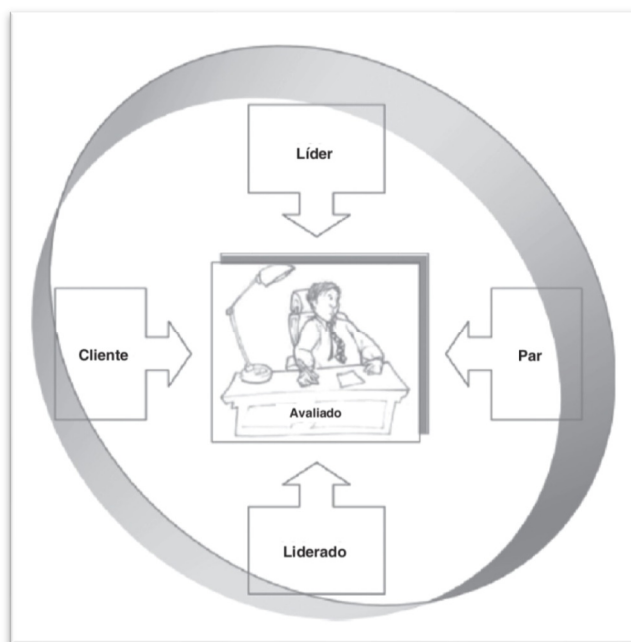
será proporcional ao aperfeiçoamento dos desempenhos que se conseguir alcançar (ESPÍRITO SANTO, 1997).

Historicamente, quando se abordava avaliação de desempenho humano associava-se exclusivamente à análise realizada por parte da chefia. A utilização de outros agentes durante o processo avaliativo vêm sendo mais difundida. Além do gestor, os seguintes atores podem participar da análise: o próprio avaliado, por meio da autoavaliação; uma combinação de gestor e avaliado; os pares/equipe de trabalho; os subordinados, quando se tratar de avaliado com cargo de chefia; os usuários do serviço prestado; e até mesmo, uma comissão formada especificamente para realizar a avaliação de desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

Algumas organizações vêm adotando a chamada Avaliação 360º na qual, todos que, de alguma forma, tem contato com a pessoa a ser avaliada participam do processo, gerando uma visão de desempenho com diferentes óticas (BOHLANDER; SNELL, 2015). A utilização de vários avaliadores pode ser vantajosa a partir do momento em que as pessoas, sabendo que as informações prestadas serão comparadas com as de outros avaliadores, acabam sendo mais criteriosas na hora da avaliação (ODELIUS, 2000).

A Figura 1 demonstra alguns atores que podem estar envolvidos na avaliação 360º:

Figura 1 - Avaliação 360º



Fonte: Pontes (2016, p. 34).

Outro ponto que favorece a utilização de diversas fontes na hora de coletar as informações é que as mensurações dos desempenhos não são totalmente objetivas, podendo ocorrer falhas durante o processo. Quem observa o comportamento não é sabedor de todas as circunstâncias que envolvem aquela conduta, sendo interessante analisar outras opiniões (NOE et al., 2015).

Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, há divergência entre os autores nas nomenclaturas e classificações, porém na maior parte das vezes são classificados em contemporâneos e clássicos. Pontes (2016, p. 46) ainda os separou quanto ao período que é enfatizado durante a análise, conforme a Figura 2:

Figura 2 - Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: Pontes (2016, p. 46).

Dentre os métodos tradicionais, o da 'Pesquisa de Campo' é um dos mais trabalhosos e que envolve maiores aportes financeiros. Abrange etapas de avaliação do gestor, avaliação de profissional do RH, planejamento em conjunto desses profissionais acerca do que pode ser feito para melhorar o desempenho individual e comunicação do plano de ação aos avaliados (MARRAS; TOSE, 2012).

No método dos 'Incidentes Críticos', o avaliador descreve comportamentos bons ou ruins referentes a prática da atividade laboral, não visando descrever a personalidade do avaliado. Apesar do foco ser no desempenho, o que representa um fator positivo, o método requer controle diário dos comportamentos (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015).

Na ‘Escolha Forçada’ são utilizadas frases acerca do comportamento do avaliado contendo aspectos positivos e negativos. O maior problema se encontra na elaboração das frases (MASIERO, 2012; MARRAS; TOSE, 2012). ‘Frases Descritivas’ é o método que utiliza padrões de comportamentos positivos e negativos utilizados pelo gestor para avaliar cada trabalhador (PONTES, 2016).

A ‘Escala Gráfica’ é a utilização de uma tabela contendo os fatores que serão avaliados e uma escala de classificação com os conceitos para avaliação. É um método simples e bastante aplicado (MASIERO, 2012; MARRAS; TOSE, 2012). Essa escala de classificação pode conter três, quatro, cinco ou seis níveis. À medida que aumenta o número de níveis, a diferenciação entre os resultados do desempenho pode ser realizada com maior acuidade. A escala mais utilizada pelas empresas costuma ser a de cinco níveis, porém ela apresenta uma tendência de os avaliadores optarem frequentemente pela opção mais neutra, evitando apontamentos positivos ou negativos. Em qualquer caso é importante deixar claro o que cada nível representa para que o avaliador possa fazer uma escolha pertinente com a realidade (ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Essa clareza na apresentação das definições também deve estar presente nos fatores que serão avaliados, uma vez que determinadas palavras podem ter sentidos distintos para diferentes avaliadores, como por exemplo a palavra iniciativa. O desempenho acabará sendo avaliado de acordo com o grau de exigência de cada avaliador (MATHIS; JACKSON, 2007).

Tradicionalmente, as organizações costumam utilizar escalas com conceitos que vão do desempenho negativo até o positivo, como por exemplo:

- “pobre”, “aceitável”, “bom”, “muito bom”, “excelente” ou ainda, “consistentemente insatisfatório”, “consistentemente mediano”, “às vezes superior”, “consistentemente superior” (ESPÍRITO SANTO, 1997);
- “fraco”, “regular”, “bom”, “muito bom”, “ótimo” (MARRAS; TOSE, 2012);
- “muito ruim”, “ruim”, “médio”, “bom”, “muito bom” (WILLIAMS, 2017).

Outra opção, cuja utilização é aconselhada por Armstrong e Taylor (2014), são escalas com definições somente positivas, com foco na necessidade de melhoria. Isso advém do caráter contínuo da análise e de *feedback* do desempenho. Então, uma performance tida como insatisfatória já deve ter sido diagnosticada ao

longo do processo e uma ação retificadora iniciada, não deixando essa situação chegar até o momento da avaliação formal, o que pode desestimular melhorias no desempenho (ARMSTRONG, 2006). As definições a seguir exemplificam uma escala positiva:

Muito eficaz: cumpre todos os objetivos do trabalho. Excede os padrões exigidos, executando de forma consistente e de uma maneira completamente proficiente além das expectativas normais.

Eficaz: Alcança os objetivos e padrões de desempenho exigidos e atende às expectativas normais do papel.

Desenvolvimento: Uma contribuição que é mais forte em alguns aspectos do trabalho do que em outros, onde a maioria dos objetivos é atingida, mas onde melhorias de desempenho ainda devem ocorrer.

Básico: Uma contribuição que indica que há espaço considerável para melhoria em várias áreas definíveis. (ARMSTRONG, 2006, p. 107).

Ainda sobre os métodos utilizados na AD, a 'Atribuição de Grau', também denominada de Comparação Simples, usa o desempenho de três pessoas (uma como excepcional, outra como regular e uma terceira que tenha péssimo desempenho) como padrão para definir e analisar os outros componentes da equipe, sendo o método mais incipiente. Uma variação desse método é a 'Comparação Binária', que acrescenta somente uma tabela de dupla entrada, porém também se caracteriza como ineficiente (PONTES, 2016).

Dentro dos métodos clássicos que enfatizam o futuro, a 'Avaliação por Objetivos' visa comparar o que foi planejado ao que foi executado, geralmente não em termos numéricos dos resultados, mas sim questionando se o propósito inicial foi ou não atingido (MALHEIROS; ROCHA, 2014). Já o método de 'Avaliação de Atividades', utiliza a descrição de cargos combinada com padrões de desempenho previamente estipulados e, geralmente, com a utilização de pesos para cada atividade de acordo com a responsabilidade exigida (PONTES, 2016).

Como contemporâneos, a 'Avaliação de Desempenho por Competências' estabelece diversos graus de complexidade para cada competência identificada como necessária, podendo assumir maiores responsabilidades de acordo com seu desenvolvimento na organização (MARRAS; TOSE, 2012). Já o método de 'Acompanhamento e Avaliação de Resultados' tem como ênfase a avaliação dos resultados de um grupo de trabalho, não analisando resultados individuais. Para isso, é necessário que seja estabelecido de forma clara quais são os resultados esperados dentro de uma visão sistêmica da organização (PONTES, 2016).

De acordo com Baptista e Sanábio (2014), as Instituições Federais de Ensino Superior não seguem um padrão quanto à técnica utilizada para avaliação de desempenho. Em uma pesquisa realizada com 18 IFES os autores constataram que a maior parte utiliza uma combinação de Múltiplas Fontes 360º e Escala Gráfica. Os autores afirmam ainda, que a utilização da avaliação 360º gera maior propensão de engajamento dos avaliados com os propósitos da organização. Outros métodos utilizados pelas IFES são: Escolha Forçada e Avaliação por Objetivos.

Muitas são as dificuldades enfrentadas no decorrer do processo avaliativo, tais como: complexidade dos sistemas; subjetividade e possibilidade de manifestação imparcial do avaliador; definição equivocada de fatores e de indicadores de desempenho (ODELIUS, 2000). Porém, a AD se torna indispensável para todas as organizações por propiciar o *feedback*, informação que possibilita reverter problemas já instalados e aprimorar os procedimentos existentes (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Essa subjetividade do processo avaliativo, que se origina na utilização inerente de variáveis com caráter comportamental, pode ser amenizada quando se obtém maior concordância nos entendimentos dos diversos avaliadores. O ambiente fica propício para que isso aconteça quando o processo é claro e apresenta definições claras das variáveis e do padrão de desempenho esperado (ESPÍRITO SANTO, 1997). Outro ponto importante para o êxito do processo é investir no treinamento dos avaliadores, preparando-os para agirem sempre da forma mais justa consoante a realidade (GRILLO, 1982; WILLIAMS, 2017).

Além disso, independente da metodologia a ser utilizada, existem algumas premissas que devem ser observadas na AD: a alta administração da instituição deve considerar como primazia o tópico avaliação de desempenho dentre as políticas de gestão; devem ser utilizados processos simples e objetivos; deve existir comprometimento dos gestores em todos os níveis; os resultados obtidos no processo avaliativo devem prover outros sistemas de gestão de pessoas, uma vez que “a avaliação só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho; ela não sobrevive por si só” (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998, p. 54). Pode-se citar como exemplo dessa última premissa problemas referentes às lacunas de capacitação: sabendo quais são, é necessário dar continuidade ao processo utilizando essa informação para a elaboração dos planos de capacitação (BERGUE, 2014).

Segundo DeCenzo, Robbins e Verhulst (2015), as seguintes situações acabam distorcendo o resultado do processo avaliativo:

- Erro de leniência: quando cada avaliador avalia de acordo com os seus valores particulares;
- Erro de similaridade: ocorre quando o avaliador projeta nos outros o que vê no próprio desempenho;
- Efeito halo: tendência de avaliar todos os fatores de acordo com uma característica específica do avaliado;
- Tendência central: avaliação sempre na média da escala;
- Pouca motivação do avaliador para descrever a realidade: ocorre, principalmente, quando o resultado está atrelado a perdas financeiras;
- Substitutos inadequados: utilização de fatores avaliativos incoerentes com o desempenho.
- Avaliações infladas: pouco rigor no processo avaliativo levando à tendência de supervalorização dos desempenhos.

O treinamento realizado com avaliados e avaliadores (MARRAS; TOSE, 2012), bem como a definição clara e objetiva dos conceitos na escala de classificação (ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014) e dos fatores analisados (MATHIS; JACKSON, 2007) auxiliam na tarefa de tentar evitar que as distorções aconteçam.

2.2 Avaliação de desempenho no serviço público federal

O Regime Jurídico Único (RJU), Lei nº 8.112/1990, Estatuto dos Servidores Públicos Federais, estipulou cinco parâmetros que devem ser analisados no desempenho das atividades exercidas durante o estágio probatório para aquisição da estabilidade (BRASIL, 1990) e que, evidentemente, não devem ser observados somente nesse período inicial, mas sim durante toda a vida funcional do servidor.

Apesar da referida lei não ter estabelecido os conceitos desses fatores, podem ser assim definidos:

- Assiduidade: “qualidade do que é assíduo, pontualidade” (AMORA, 2008, p. 63);

- Disciplina: “obtenção de comportamento considerado adequado aos preceitos e às normas vigentes numa organização” (LACOMBE, 2004, p.112);
- Iniciativa: “ação daquele que é o primeiro a pôr uma ideia em prática” (AMORA, 2008, p. 390);
- Produtividade: “qualidade de produtivo” (AMORA, 2008, p. 577);
- Responsabilidade: “deveres inerentes a uma função” (LACOMBE, 2004, p. 274).

Em 1996, Barbosa, no texto “Meritocracia brasileira: o que é desempenho no Brasil?” afirmou que até aquele ano, a avaliação de desempenho no país era utilizada somente como meio de penalização, sem nenhum ideal de qualificar os serviços e capacitar pessoas (BARBOSA, 1996).

Corroborando com a ideia de análise da performance individual do RJU, a Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998 estabeleceu a avaliação de desempenho periódica como uma das formas de fundamentar a possibilidade de o servidor perder sua estabilidade. Portanto, o servidor público federal tem seu desempenho avaliado no período de estágio probatório, para conseguir a estabilidade, e daquele período até a aposentadoria, para manter o vínculo público (BRASIL, 1990, 1998).

A garantia de estabilidade, apesar de importante meio de proteção do servidor público quanto às frequentes modificações no governo e consequente jogo político, pode ocasionar uma falta de empenho durante a atividade laboral (RUA, 1997). A EC nº 19/1998 surgiu, portanto, seguindo uma proposta de reforma do aparelho de Estado, com o intento de qualificar o serviço público mediante a administração gerencial. Importante se faz ressaltar que a possível demissão por não alcançar um desempenho satisfatório não foi a única proposição, ela adveio para somar a outras políticas de valorização dos servidores, fundamentadas em capacitações e gratificações (NASSUNO, 1998).

A referida Emenda transformou o dever de eficiência à condição de princípio constitucional da Administração Pública, incumbindo ao servidor público o empenho de realizar o trabalho de forma que consiga obter o melhor resultado exequível (ROSA, 2007).

Em 2008, seguindo esse mesmo caminho, a Lei nº 11.784 estabeleceu normas de padronização para a avaliação do desempenho dos servidores dos

órgãos públicos federais com o objetivo precípua de aprimorar os serviços prestados, amparando a política de gestão de pessoas no que tange ao desenvolvimento, a capacitação e a remuneração dos servidores. No artigo 141 dessa lei se encontra o seguinte significado para a avaliação de desempenho:

Monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (BRASIL, 2008, Art. 141).

Essa lei ainda estabeleceu que para a avaliação individual devem ser utilizados parâmetros que retratem as competências apuradas durante a execução da atividade laboral, levando em consideração as informações obtidas por meio da apreciação do próprio servidor avaliado; da chefia imediata; dos colegas da equipe de trabalho; e dos subordinados, no caso de servidor com cargo de direção ou função de chefia (BRASIL, 2008).

Em 2010, o Decreto nº 7.133, normatizou a avaliação de desempenho, estabelecendo alguns elementos que devem ser apreciados durante o processo, quais sejam: produtividade, trabalho em equipe, engajamento, respeito às normas e conhecimentos necessários ao desempenho do cargo. Além disso, apontou outros aspectos que podem integrar a análise das habilidades individuais: iniciativa, autodesenvolvimento, adaptação à mudança, qualidade do trabalho e do relacionamento com as pessoas (BRASIL, 2010).

O documento ainda estipulou a relevância de cada opinião dentro do processo avaliativo, com pesos diferentes para os resultados da autoavaliação, avaliação da chefia e dos pares, porém somente para os casos em que a avaliação acarreta o pagamento das gratificações de desempenho elencadas na normativa, não referindo-se aos TAEs (BRASIL, 2013).

Ainda sobre os fatores a serem observados durante o processo avaliativo, a Orientação Normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão nº 7/2011, deu autonomia às instituições na medida em que estipulou o que segue: “Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual” (BRASIL, 2011, Art. 4º, V, §2º).

Observa-se que muitas das ferramentas de gestão utilizadas no serviço público advém de empresas privadas e algumas ainda foram planejadas para o contexto norte-americano (ACSELRAD, 2011).

Especificamente quanto à avaliação de desempenho, Bergue (2014) defende que se distingue da realizada no setor privado, quanto à complexidade das habilidades exigidas ao avaliador. Além disso, o autor estima que, culturalmente, as pessoas que trabalham no setor público não são predispostas a avaliar colegas que temporariamente estão na situação de subordinados.

Essa camaradagem também é citada por Elvira e Faria (2018). Os autores ainda apresentam outros obstáculos enfrentados no âmbito público: estabilidade, discricionariedade dos servidores, grande rotatividade das chefias, muitos atores envolvidos no processo avaliativo, carência da cultura de chefiar, dificuldade do servidor em receber crítica, processos avaliativos realizados sem comprometimento com os reais objetivos da avaliação de desempenho, e ainda, o aumento salarial proveniente da AD é considerado parte dos vencimentos e seu não recebimento é encarado como punição.

Mesmo diante de um cenário que muda a todo o momento, tornando a avaliação de desempenho essencial para o sucesso das organizações públicas, observa-se inexistência de pesquisador aplicado continuamente em estudar o assunto. Atrelado a esse fato, houve uma mudança no foco das pesquisas. Na década de 80 era destacado o caráter pedagógico da avaliação de desempenho, em contrapartida, nos últimos anos as abordagens têm visado, principalmente, o viés econômico e produtivista (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

2.3 Avaliação de desempenho dos servidores TAEs

A Lei que estruturou a carreira, nº 11.091/2005, definiu como pedagógico o processo de avaliação de desempenho dos TAEs (BRASIL, 2005). Esse viés pedagógico pressupõe o estímulo ao desenvolvimento das características pessoais e profissionais dos colaboradores no ambiente organizacional (CARVALHO; SILVA, 2016). Portanto, a AD passa a não apenas julgar a performance pregressa, mas a focar no que pode ser melhorado visando o desenvolvimento organizacional (RIBEIRO, 2018).

No ano seguinte, dois decretos definiram importantes diretrizes para a área de gestão de pessoas. O Decreto nº 5.707/2006, definiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e o Decreto nº 5.825/2006, indicou

orientações para o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006a, 2006c).

O Decreto nº 5.825/2006 conceituou a avaliação de desempenho como:

Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c, Art. 3º, VII).

O resultado do processo avaliativo deve ser capaz de viabilizar a melhoria das atividades no trabalho, amparar o planejamento estratégico, as atividades de capacitação, de saúde ocupacional e de dimensionamento das necessidades de técnicos. Para isso, a avaliação deve ser realizada anualmente por todos os TAEs, prevendo, de alguma forma, a participação do usuário (BRASIL, 2006c, 2008; SANCHES et al., 2015).

Em 2008, a Lei nº 11.784 aduziu outra finalidade para o resultado obtido na avaliação de desempenho: vinculou a concessão de afastamento aos servidores para a realização de cursos de educação formal *stricto sensu* ao resultado favorável no processo avaliativo (BRASIL, 2008).

Grande parte das instituições tem utilizado a avaliação de desempenho apenas para assegurar que os servidores possam progredir na carreira. Outras, em estágio mais avançado, estão reformulando seus instrumentos para que não sejam utilizados somente com a função de cumprir formalidades e imposições legais. No geral, os dirigentes apontam que a dificuldade de instituir a metodologia em instituições que não possuem a cultura da avaliação de desempenho é maior que os problemas concernentes à ferramenta em si (FREITAS et al., 2012).

Na prática da avaliação de desempenho realizada no âmbito das universidades com os servidores TAEs, observa-se certa apreensão tanto do avaliado quanto do avaliador. Enquanto este teme que a avaliação possa causar discórdia no ambiente de trabalho, a preocupação daquele está relacionada a ser avaliado de forma tendenciosa e que possa sofrer punições infundadas. Apesar disso, tanto um quanto o outro, consideram o processo avaliativo válido para melhorar o desempenho na esfera estatal (PINTO; BEHR, 2015).

2.4 Carreira dos servidores TAEs

Especificamente relacionado ao público objeto deste estudo, temos o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que foi instituído pela Lei nº 11.091/2005. Os cargos que compõem a carreira foram divididos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, de acordo com requisitos como: escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos e habilidades específicas. Nessa conjuntura, A e B constituem níveis de apoio; C e D, níveis intermediários e E, nível superior (BRASIL, 2005).

Cada uma das classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), e esses níveis se subdividem em 16 (dezesesseis) padrões de vencimento básico (VB) conforme a situação do servidor quanto ao tempo em exercício e avaliação de desempenho, como pode ser observado nos Anexos A e B (BRASIL, 2005).

O desenvolvimento na carreira pode ser alcançado de duas formas: pela progressão por capacitação, a cada dezoito meses, mediante obtenção e apresentação de certificação em ação de capacitação compatível com o cargo e com a carga horária mínima exigida pela lei nº 11.091/2005; e pela progressão por mérito, também a cada dezoito meses condicionada ao resultado positivo em avaliação de desempenho. A progressão sempre será para o nível de capacitação ou de mérito no padrão de vencimento imediatamente subsequente, não podendo ocorrer modificação na classe do servidor, a não ser mediante novo concurso público (BRASIL, 2005).

De acordo com a Figura 3, observa-se que cada um dos níveis de capacitação exige uma carga horária específica para progressão. Por exemplo: um servidor da classe D, no cargo de Assistente em Administração, quando completar o interstício de 18 meses a partir da data de exercício, pode apresentar cursos realizados durante esse período, que estejam relacionados diretamente com as ações elencadas na Portaria MEC nº 09/2006, com carga horária igual ou superior a 90 horas. Já um servidor da classe E, no cargo de Administrador, para a progressão ao segundo nível, deve apresentar no mínimo 120 horas de capacitação (BRASIL, 2005, 2006d).

Figura 3 - Carga Horária necessária para progressão por capacitação

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012b).

Outra forma de aumentar os valores recebidos, proporcionada pelo plano, foi a criação de uma tabela de percentuais de incentivo à qualificação (Figura 4) quando comprovada titulação de educação formal além daquela exigida para o ingresso no cargo. Como o incentivo não é um valor fixo, mas sim um percentual que incide sobre o valor do vencimento básico, toda a alteração no VB acaba aumentando o valor recebido de incentivo à qualificação. Importante destacar que os valores não são acumuláveis, o servidor recebe somente o percentual da maior titulação que apresentar e, dependendo da relação direta ou indireta da área de conhecimento do curso com o ambiente e com o cargo do servidor, poderá ser concedido percentual maior ou menor, conforme observa-se a seguir (BRASIL, 2005, 2006b).

Figura 4 - Percentuais para a concessão do incentivo à qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
D	Especialização, superior ou igual a 360h	20%	15%
	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	15%	10%
E	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	20%	15%
	Especialização, superior ou igual a 360h	10%	5%
	Mestrado	15%	10%
	Doutorado	20%	15%

Fonte: Decreto 5.824/2006 (BRASIL, 2006b).

Em 2008, a Lei nº 11.784, além do aumento no vencimento básico dos servidores TAEs, reduziu o período do interstício para progressão por mérito de 24 meses para os atuais 18 meses, igualando ao período estipulado para a concessão da progressão por capacitação. Também, excluiu a exigência de quatro anos de efetivo exercício no cargo para concessão do incentivo à qualificação (BRASIL, 2008).

Os percentuais de incentivo ficaram mais atrativos a partir de 2013, quando entrou em vigência os novos valores estipulados pela Lei nº 12.772/2012. Se antes a divisão da tabela era realizada pelas classes e alguns cursos de educação formal só geravam incentivo para determinados servidores, como no caso do Mestrado, com percentual disponível (e diferente) somente para as classes D e E; a partir daquele ano, pode ser concedido independente da classe. Como pode ser observado nas figuras 4 e 5, o diploma de doutorado por um curso com relação direta ao cargo e ao ambiente organizacional do servidor, que no início do PCCTAE acarretava um incentivo de 20%, hoje gera 75% sobre o vencimento básico (BRASIL, 2005b; 2012).

Figura 5 - Percentuais de incentivo à qualificação a partir de 01/01/2013

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012b).

Em março de 2005, quando foi estabelecido o PCCTAE, a tabela salarial apresentava trinta e nove padrões de vencimento e *step* (percentual de diferença entre um padrão de vencimento e o padrão subsequente) de 3%. Desde 2017 apresenta quarenta e nove padrões de vencimento e *step* de 3,9% (Anexos A e B). Portanto, cada progressão por capacitação ou por mérito garante ao servidor esse acréscimo percentual no valor do vencimento básico (BRASIL, 2005, 2008, 2012b).

Do ano em que o plano foi estabelecido até janeiro de 2017, ocorreram algumas alterações salariais decorrentes de greves e do esforço da categoria junto à Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições

de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) resultando na tabela salarial atualmente em vigor (Anexo B). Essas alterações ocorreram da seguinte forma: aumento nos valores dos padrões de vencimento básico, modificação na interpolação entre classes e por meio do aumento no valor do *step*.

Apesar de não parecer muito significativo, o aumento das progressões acaba sendo a expectativa de aumentar os ganhos, uma vez que a tabela salarial desses servidores não é corrigida, nem mesmo pelo valor da inflação, desde fevereiro de 2017.

Outra característica das tabelas salariais do PCCTAE que merece apontamento, refere-se aos valores remuneratórios de alguns cargos da área da saúde. A lei nº 12.702/2012 estipulou que a jornada de trabalho de servidores nos cargos de Médico, Médico Veterinário e Médico-Área do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a lei nº 11.091/2005, fosse de vinte horas semanais. Com isso, os valores de vencimentos básicos apresentados para o piso e teto da classe E, correspondem à 20h semanais para esses cargos e 40h semanais para os demais, como Administradores, Contadores e Engenheiros. Se houver interesse do Médico/Médico Veterinário/Médico-Área e da administração, bem como disponibilidade orçamentária, o servidor poderá requerer jornada de 40h semanais, recebendo o dobro do valor apresentado na tabela (BRASIL, 2005, 2012a).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito apresentar a metodologia utilizada no trabalho, a fim de alcançar os objetivos anteriormente elencados. Serão apresentados os seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, coleta de dados, instrumento de pesquisa e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como contendo duas fases. Uma exploratória, no momento de apurar como a avaliação ocorre na UFPel e em outras três universidades. Esse tipo de pesquisa, segundo Yin (2010), tem o propósito de investigar o problema e a situação existente sobre assunto específico. A outra fase, descritiva, quando visa retratar as características de um fato (BARROS; LEHFELD, 2007), no momento de aprofundar as informações, fazer as entrevistas e descrever a situação existente na UFPel.

Quanto aos procedimentos, como o trabalho tem como foco o Programa de Avaliação de Desempenho na UFPel, pode ser caracterizado como estudo de caso. Esse tipo de pesquisa visa explorar uma situação da realidade com a finalidade de melhor entender algo, aprofundando conhecimentos (MINAYO, 2009) e, constituindo uma base para, se necessário, compor proposta de melhoria. Além disso, foi realizada análise em dados já existentes, esse tipo de estudo, de acordo com Gil (2017), pode ser realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

Quanto a questão problema a pesquisa é classificada como qualitativa. Nesse tipo de abordagem, segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 295) “não há preocupação com a neutralidade científica; antes o pesquisador entende que a compreensão dos fatos se dá com sua conduta participante.” A pesquisa qualitativa não visa atentar às quantidades envolvidas na questão do problema, mas sim fazer uma reflexão sobre os dados; explicando “questões particulares” (MINAYO, 2009, p. 21). No caso específico do presente estudo, busca-se analisar procedimentos atuais de avaliação de desempenho dos TAEs na UFPel, bem como, refletir sobre a possibilidade de melhorias.

3.2 Etapas da pesquisa e coleta de dados

A primeira etapa consistiu de pesquisa bibliográfica e teve como objetivo a consulta aos mais variados textos publicados, tais como, legislações, livros e artigos para poder amparar a reflexão acerca do problema de pesquisa. Foram buscados os seguintes assuntos: avaliação de desempenho, avaliação de desempenho no setor público e carreira dos servidores técnico-administrativos em educação.

A segunda etapa da pesquisa foi a análise de dados secundários da UFPel por meio dos seguintes documentos: processo UFPel nº 23110.001038/2007-32, que trata da Proposta de Resolução do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos (UFPel, 2007); Resolução CONSUN nº 13/2017 – Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (UFPel, 2017); dados institucionais existentes no sítio eletrônico da universidade (UFPel, 2018a); dados acerca da avaliação de desempenho dos TAEs no sítio eletrônico da PROGEP (UFPel, 2018b); informações do sistema Cobalto (UFPel, 2018c, 2019). Essa etapa teve como objetivo conhecer a instituição, o público alvo e a situação da avaliação de desempenho dos TAEs.

A terceira etapa foi a realização de pesquisa com dados secundários de três IFES visando conhecer os programas e as metodologias utilizadas para poder comparar com a situação existente na UFPel. Para tanto, foram analisados os seguintes documentos: resoluções dos Programas de Avaliação de Desempenho dos TAEs, instrumentos de avaliação e dados institucionais. As informações que não estavam disponíveis nos sítios eletrônicos das universidades foram buscadas por meio de contato telefônico e correio eletrônico.

Quanto à escolha das instituições a serem analisadas, as seguintes especificidades foram fundamentais na definição de quais seriam analisadas: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por ser uma universidade consolidada e de destaque no cenário nacional; a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), por ser uma universidade recente dentro do mesmo contexto; e a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), pela particularidade de trabalhar unicamente com o ambiente da saúde, área conhecida pela exigência de altos padrões de desempenho.

A quarta etapa foi de coleta de dados primários por meio da realização de entrevistas, uma vez que esse tipo de instrumento possibilita “a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 321). As conversas foram realizadas com cinco pessoas que detêm significativo conhecimento acerca da AD e da instituição. O objetivo precípua dessa etapa foi de complementar a reflexão sobre o tema da pesquisa utilizando a experiência desses atores, quais sejam: o Reitor da UFPel, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal, um representante da Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Servidores TAEs e uma servidora que atuou como chefe da antiga Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e acompanhou a fase inicial do PCCTAE, participando dos dois grupos de trabalho acerca da avaliação de desempenho na instituição.

A quinta etapa foi de interpretação por triangulação das fontes de dados que, segundo Yin (2010, p.144), ocorre quando “os fatos do estudo de caso foram apoiados por mais do que uma única fonte de evidência”. Como explicado anteriormente, as fontes utilizadas foram: estudo de documentos, de dados do sistema Cobalto e entrevistas.

A última etapa consistiu da análise e reflexão das informações obtidas nas etapas anteriores com o objetivo de responder à questão problema da pesquisa e, identificada possibilidade de melhoria no sistema atual, foi elaborada proposta de intervenção.

3.4 Instrumento e análise da coleta dos dados primários

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, com questões que permitem ao entrevistado refletir sobre o tema do estudo e expor seu ponto de vista (ROSA; ARNOLDI, 2014).

As sete questões que compõem o instrumento foram elaboradas a partir dos objetivos específicos deste trabalho de forma a buscar, nas respostas dos entrevistados, auxílio para alcançar o propósito da pesquisa. Ainda no roteiro de entrevista (Apêndice A) há os seguintes itens de identificação dos entrevistados: nome, sexo, idade, cargo, lotação, cargo de chefia, escolaridade, ingresso no serviço público e ingresso na UFPel. De forma complementar foi elaborado o Termo de Consentimento (Apêndice B), assinado pelos participantes.

O roteiro da entrevista foi disponibilizado em um grupo do programa *WhatsApp* formado por 170 servidores de diversos órgãos da administração pública federal, atuantes da área de Gestão de Pessoas, seja na pesquisa, ensino ou gestão dos setores Executivo, Legislativo e Judiciário, de diferentes regiões do país. O grupo, que é considerado referência no debate em questões da área, dialoga diariamente e, a partir dos retornos realizados, foram feitos ajustes em três questões, validando o instrumento.

Os dados obtidos foram analisados pelo método da Análise de Conteúdo. De acordo com Campos (2004, p. 611), esse método pode ser definido “como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. O autor ainda acrescenta que esta análise: “é sempre feita a partir da mensagem e tem por finalidade a produção de inferências” (CAMPOS, 2004, p. 613).

A análise de conteúdo passa pelas etapas de organização do material, de exploração dos dados e por fim, tratamento e interpretação das informações obtidas (BARDIN, 2016). Portanto, inicialmente as conversas foram gravadas e transcritas. Depois, para organizar o conteúdo e auxiliar na análise, foi utilizado o *software MAXQDA Analytics 2018*, ferramenta para análise de dados qualitativos. A seguinte lista de categorias de análise foi criada com base no referencial teórico e de acordo com as respostas dos entrevistados:

- Autoavaliação: avaliação realizada pelo próprio avaliado;
- Avaliação da chefia: avaliação realizada pela chefia imediata do avaliado;
- Avaliação da equipe: avaliação realizada pelos servidores da mesma unidade de trabalho do avaliado;
- Avaliação do usuário: avaliação realizada por quem utiliza os serviços da unidade, podendo ser aluno, TAE e/ou docente;
- Caráter pedagógico: característica que deve fazer parte do processo, visando o viés instrutivo e não o punitivo;
- Contribuições da avaliação: resultados positivos observados com a introdução do processo avaliativo na instituição;
- Critérios de análise: fatores utilizados para analisar o desempenho;

- Eixo de desenvolvimento: parte do processo avaliativo destinada ao subsídio das ações para aperfeiçoamento do desempenho do servidor e melhoria das condições de trabalho;
- Melhorias possíveis: ideias acerca do que pode ser aperfeiçoado no processo atual;
- Modelo do programa: metodologia empregada na avaliação dos servidores TAEs;
- Planejamento do trabalho: programação, organização e pactuação das atividades laborais;
- Problemas enfrentados: principais impasses que permeiam o processo avaliativo;
- Progressão por mérito: mudança para o padrão de vencimento seguinte, a cada 18 meses de efetivo exercício, condicionada ao resultado da avaliação de desempenho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo visa historiar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPel desde 2005, ano de criação do PCCTAE, até os dias atuais. Além disso, são apresentados os resultados da análise documental e das entrevistas realizadas, bem como, os modelos avaliativos utilizados nas Instituições de Ensino Superior escolhidas para análise.

4.1 A Instituição Universidade Federal de Pelotas

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel) foi criada pelo Decreto-Lei nº 750 de 08 de agosto de 1969. Porém, sua história teve início nove anos antes quando foi criada a Universidade Rural do Sul (URS) pela união das seguintes organizações: Escola de Agronomia Eliseu Maciel, Centro de Treinamento e Informação, Escola de Veterinária, Escola de Pós-Graduação e Escola Superior de Ciências Domésticas (UFPEL, 1969, 2017).

Em 1967 a URS foi transformada em Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (UFRRS), que dois anos mais tarde, passou a ser denominada UFPel. No mesmo ano, outras unidades foram agregadas, como por exemplo, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Direito, o Instituto de Sociologia e Política e o Conservatório de Música de Pelotas (UFPEL, 2017).

Desde então, a UFPel não parou mais de crescer, e essa ampliação ficou ainda mais evidente com a participação no Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que teve início em 2007. Em termos de estrutura física conta com: Campus Anglo, onde estão localizadas Reitoria, Pró-Reitorias e alguns cursos; Campus Porto; Campus Fragata, Campus Capão do Leão; Campus Centro; e Campus Norte. Essa descentralização das unidades foi motivo de preocupação durante diferentes gestões, porém diversos fatores, dentre os quais problemas financeiros, obstaculizaram alterações fazendo com que se aceitasse essa situação, focando os esforços para problemas passíveis de solução (UFPEL, 2017).

O sítio eletrônico da universidade aponta que a instituição dispõe de 96 cursos de Graduação presenciais, três a distância em 117 polos, 26 doutorados, 50

mestrados, seis cursos de mestrado profissional e 34 cursos de especialização. Tudo isso envolvendo um total de 20.827 alunos e, conforme o cadastro de servidores, 1.356 docentes efetivos, 99 professores substitutos e 1.317 técnico-administrativos em educação (UFPEL, 2018a).

Para gerenciar a vida funcional dos 2.673 servidores efetivos, o Reitor conta com o trabalho executado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A unidade é dividida em quatro coordenações e dentre elas a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP) é a responsável pelos assuntos atinentes à carreira e ao desenvolvimento de docentes e técnicos, estando organizada em dois núcleos: de Capacitação e de Avaliação e Acompanhamento Funcional (UFPEL, 2018b).

O Núcleo de Capacitação (NUCAP) trabalha com as concessões de progressão por capacitação, retribuição por titulação, incentivo à qualificação, faz o gerenciamento dos afastamentos para pós-graduação, das licenças para capacitação e dos horários especiais para servidores estudantes e é o setor encarregado pelas atividades de capacitação para servidores (UFPEL, 2018b).

Já o Núcleo de Avaliação e Acompanhamento Funcional (NAAF) ocupa-se com as concessões de progressão por mérito de técnicos, progressão/promoção de docentes, avaliação de desempenho dos técnicos e supervisão do estágio probatório dos servidores em geral (UFPEL, 2018b).

4.2 Perfil do público alvo: os Técnico-Administrativos em Educação da UFPel

De acordo com dados do sistema cobalto, referentes a agosto de 2018, são 1.317 servidores técnico-administrativos, distribuídos em cinco classes: A e B de nível de apoio; C e D de nível médio; E de nível superior (UFPel, 2018c). O Quadro 1, que apresenta as quantidades de servidores divididos por classe e a distribuição dos TAEs nos cargos existentes na UFPel, demonstra uma quantidade menor de servidores das classes A e B quando comparados aos servidores das classes C, D e E. Justifica-se pelo fato de muitos cargos do nível de apoio estarem em extinção, como por exemplo, Servente de Limpeza e Jardineiro, não havendo mais nomeações. Para essas funções as instituições de ensino superior estão contratando o serviço de empresas terceirizadas.

Quadro 1 - Quantidade de servidores por classe e por cargos existentes na UFPel

Classe/ Quant.	Quantidade de servidores por cargos existentes na UFPel
A (23)	Auxiliar Operacional (2); Auxiliar de Carpintaria (1); Servente de Limpeza (17); Servente de Obras (3).
B (62)	Assistente de Som (1); Atendente de Consultório (1); Auxiliar de Agropecuária (10); Auxiliar de Anatomia e Necropsia (3); Auxiliar de Farmácia (2); Auxiliar de Laboratório (16); Carpinteiro (1); Bombeiro Hidráulico (2); Copeiro(16); Jardineiro (2); Marceneiro (1); Pedreiro(4); Pintor (3).
C (308)	Administrador de Edifícios (7); Almoxarife (3); Assistente de Aluno (1); Assistente de Laboratório (8); Assistente de Tecnologia da Informação (1); Auxiliar de Biblioteca (10); Auxiliar de Enfermagem (156); Auxiliar de Veterinária e Zootecnia (2); Auxiliar em Administração (72); Continuo (3); Contra Regra (1); Contramestre-ofício (14); Costureiro de Espetáculo-cenário (2); Cozinheiro (3); Eletricista (3); Fotógrafo (1); Impressor (1); Motorista (6); Operador de Est. de tratamento Agua-esgoto (1); Operador de Máquina Copiadora (1); Operador de Máquinas Agrícolas (6); Operador de Rádio Telecomunicações (3); Porteiro (1); Recepcionista (1); Sonoplasta (1).
D (554)	Assistente em Administração (312); Desenhista de Artes Gráficas (1); Diagramador (3); Editor de Imagens (3); Mestre de Edificações e Infraestrutura (3); Operador de Câmera de Cinema e Tv (2); Recreacionista (1); Técnico de Laboratório Área (84); Técnico de Tecnologia da Informação (18); Técnico em Agropecuária (4); Técnico em Anatomia e Necropsia (1); Técnico em Artes Gráficas (3); Técnico em Audiovisual (4); Técnico em Contabilidade (10); Técnico em Edificações (7); Técnico em Eletroeletrônica (1); Técnico em Eletromecânica (2); Técnico em Eletrotécnica (2); Técnico em Eletrônica (1); Técnico em Enfermagem (22); Técnico em Hidrologia (1); Técnico Em Higiene Dental (1); Técnico em Música (1); Técnico em Ótica (1); Técnico em Prótese Dentária (1); Técnico em Química (2); Técnico em Radiologia (16); Técnico em Restauração (2); Técnico em Saneamento (1); Técnico em Segurança do Trabalho (1); Técnico em Som (3); Técnico em Telecomunicação (3); Técnico Equipamento Medico Odontológico (3); Tradutor Interpret de Linguagem Sinais (9); Vigilante (25).
E (370)	Administrador (15); Analista de Tecnologia da Informação (19); Arqueólogo (1); Arquiteto e Urbanista (6); Assistente Social (21); Auditor (4); Bibliotecário-documentalista (15); Biólogo (3); Contador (8); Coreógrafo (1); Diretor de Produção (2); Economista (1); Enfermeiro-área (54); Engenheiro Agrônomo (4); Engenheiro de Segurança do Trabalho (2); Engenheiro-área (13); Farmacêutico (3); Farmacêutico-habilitação (3); Farmacêutico Bioquímico (9); Físico (1); Fonoaudiólogo (1); Geólogo (1); Jornalista (5); Médico-área (99); Médico Veterinário (13); Meteorologista (6); Museólogo (2); Nutricionista-habilitação (7); Odontólogo (7); Pedagogo-área (3); Produtor Cultural (1); Psicólogo-área (8); Publicitário (1); Químico (1); Relações Públicas (1); Restaurador-área (1); Secretário Executivo (10); Técnico Desportivo (1); Técnico em Assuntos Educacionais (10); Tecnólogo – Formação (2); Terapeuta Ocupacional (3); Tradutor Intérprete (1); Zootecnista (1).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando essa relação de cargos e a respectiva quantidade de servidores, observa-se quão heterogênea é a composição do grupo formado pelos técnico-administrativos. Além das atividades típicas inerentes de cada cargo, uns de caráter completamente administrativos, enquanto outros com atividades mais práticas, os servidores também encontram peculiaridades quanto ao ambiente em que estão lotados, tornando complexas as tarefas de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de pessoal, que acabam sendo realizadas de forma mais genérica.

Certamente existem capacitações que podem agregar conhecimento para todos os servidores, porém, em determinadas situações, a demanda é por conhecimentos específicos de determinada área, podendo se tornar caro e inviável se o público alvo for um número limitado de servidores.

A Tabela 1 classifica os servidores quanto ao tempo de trabalho com relação ao ingresso (data de exercício) na UFPel. Foram realizadas as seguintes divisões: os que ingressaram posteriormente a 2008 (menos de 10 anos), de 1998 a 2008 (de 10 a 20 anos), de 1988 a 1997 (de 21 a 30 anos) e os que ingressaram anteriormente ao ano de 1988 (mais de 30 anos).

Tabela 1 - Quantidade de servidores por tempo de trabalho na UFPel

Tempo de trabalho na UFPel	Quantidade de servidores	%
Menos de 10 anos	611	46
De 10 a 20 anos	276	21
De 21 a 30 anos	313	24
Mais de 30 anos	117	9

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando essas quantidades depreende-se que a participação da instituição no REUNI trouxe um incremento no número de técnico-administrativos, uma vez que na última década o número de servidores ingressantes da categoria dobrou em relação aos ingressos da década anterior, resultando em uma renovação de 46% no número atual de servidores técnicos.

A Tabela 2 apresenta informações quanto ao nível de escolaridade dos TAEs na UFPel. Percebe-se uma concentração maior de servidores com especialização, graduação e mestrado, porém poucos são os que possuem doutorado. Uma vez que a pesquisa se dá no setor da educação, curioso se faz observar a quantidade de servidores, em torno de 18%, que ainda não possuem educação superior.

Tabela 2 - Quantidade de servidores da UFPel por escolaridade

Escolaridade	Quantidade de servidores	%
Ensino Fundamental Incompleto	7	0,5
Ensino Fundamental Completo	12	0,9
Ensino Médio	151	11,5
Técnico	76	5,8
Graduação	299	22,7
Especialização	445	33,8
Mestrado	240	18,2
Doutorado	87	6,6

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Acredita-se que o número mais expressivo de servidores com educação superior e com pós-graduação advém das políticas recentes que aumentaram significativamente os percentuais de ganhos salariais referentes a esses níveis de escolaridade, conforme mencionado anteriormente no capítulo 2 deste trabalho.

As informações da Tabela 3 mostram o número de servidores em cada nível de capacitação. Pode-se observar que mais da metade já está no último nível, sem possibilidade de ter progressão funcional vinculada à realização de ação de capacitação profícua ao desempenho do cargo, o que pode ser um fator que desestimule a busca por desenvolvimento profissional.

Tabela 3 - Quantidade de servidores da UFPel por nível de capacitação

Nível de Capacitação	Quantidade de servidores	%
1	173	13,1
2	143	10,9
3	223	16,9
4	778	59,1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Tabela 4 separa os servidores de acordo com o nível do mérito em que se encontram. Apesar da progressão por mérito oferecer maior possibilidade de ganhos ao servidor que a progressão por capacitação durante o desenvolvimento na carreira, uma vez que apresenta um número muito maior de níveis, em menos de 23 anos o servidor já terá atingido o nível máximo, qual seja, 16. Com isso, dependendo das experiências profissionais anteriores, o servidor ainda terá alguns anos sem vincular ganho financeiro ao seu desempenho até o período da aposentadoria.

Tabela 4 - Quantidade de servidores da UFPel por nível do mérito

Nível do Mérito	Quantidade de servidores	%
01	64	4,9
02	53	4,0
03	87	6,6
04	168	12,8
05	85	6,4
06	113	8,6
07	53	4,0
08	43	3,3
09	107	8,1
10	83	6,3
11	6	0,5
12	13	1,0
13	20	1,5
14	195	14,8
15	49	3,7
16	178	13,5

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Depreende-se dessa informação que o aspecto financeiro não pode ser o único estímulo para a aceitação do processo avaliativo. O servidor precisa perceber a avaliação de desempenho como uma oportunidade de descobrir o que pode ser melhorado, tanto em relação especificamente às atividades que desempenha e ao ambiente de trabalho, quanto à sua performance. Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 307) “As políticas de gestão de pessoas oferecem balizas para a tomada de decisão, mas qualquer decisão é tomada a partir de uma avaliação da pessoa”. Assim, a AD é uma maneira de subsidiar propostas de melhoria, podendo trazer mais praticidade ao trabalho, tornando-se oportuna para a organização, mas também ao servidor que está sendo avaliado.

4.3 A Avaliação de desempenho no âmbito dos TAEs da UFPel até 2017

Anteriormente ao PCCTAE, os servidores eram regidos pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) e a UFPel, embora tivesse a Resolução CONSUN nº 10/1992, normativa interna acerca da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos e Ocupantes de Função Gratificada (FG) e Cargo de Direção (CD), não havia implementado os procedimentos de avaliação.

Com o advento da Lei nº 11.091/2005, que estabeleceu o PCCTAE e definiu a criação dos Programas de Capacitação e Avaliação para subsidiarem o desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2005); em julho de 2006, pela Portaria

UFPEl nº 913, foram designadas 25 pessoas de diferentes unidades da instituição para compor um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de estudar a carreira e propor as regulamentações internas (UFPEL, 2006).

A Lei nº 11.091/2005 ainda estabeleceu prazo de 100 dias para que o Poder Executivo informasse diretrizes para elaboração dos Programas e a partir dessas um prazo de mais 360 dias para a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho. O governo acabou divulgando as diretrizes somente em junho de 2006, com o Decreto nº 5.825, atrasando, portanto, em torno de um ano do período estipulado como prazo inicial.

Também em 2006 foi aprovado na instituição o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), contendo as diretrizes para os Programas de Dimensionamento, Capacitação e Avaliação de Desempenho.

Após quatro meses de reuniões semanais do GT e a realização de dois seminários para debater o tema em parceria com os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSul), em dezembro de 2006 o grupo de trabalho apresentou ao reitor as propostas dos Programas de Capacitação e de Avaliação de Desempenho.

Em março de 2007, sabendo da aprovação do Programa de Capacitação *ad referendum* pelo Conselho Universitário, o Coordenador do GT encaminhou ao reitor documento manifestando preocupação quanto a ausência de retorno acerca do Programa de Avaliação e a consequente situação de diversos servidores que já tinham completado interstício para a progressão por mérito, mas ainda não haviam sido avaliados por não existir regulamentação interna e estarem, portanto, com prejuízo financeiro.

Do mesmo modo, o Sindicato dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas (ASUFPEl) encaminhou ofício ao reitor em abril de 2007 reivindicando a aprovação do Programa de Avaliação de Desempenho elaborado pelo grupo de trabalho e também a concessão automática das progressões por mérito aos servidores que completassem interstício até 31 de dezembro de 2007, na esperança de que, com a aprovação do Programa ainda em 2007, a avaliação pudesse embasar as concessões a partir de 2008.

Em outubro de 2007, o Conselho Universitário concordou com a progressão automática dos servidores técnico-administrativos em educação. Assim, essa prática

se estendeu por mais dez anos até a aprovação, em setembro de 2017, da Resolução atualmente vigente na instituição. Nesse período, após pedido de vistas de um dos membros do CONSUN, o processo contendo a minuta do Programa de Avaliação tramitou algumas vezes pela Procuradoria, Conselho Universitário, Comissão de Legislação e Normas, PROGEP e também pela CIS, para adequação de determinados aspectos do texto, como por exemplo, a questão da avaliação do docente enquanto gestor realizada pelo técnico.

Em 2013, a então coordenação responsável pela gestão do Programa de Avaliação dos TAEs, após alegação de que modificações na estrutura organizacional da instituição, exemplos da AD de outras IFEs e da necessidade de informatizar o processo avaliativo; manifestou a necessidade de reformular o modelo proposto, de forma a torná-lo mais simples. Com isso, o CONSUN determinou a criação de outro GT para estudos e constituição de novo texto acerca da matéria.

A Portaria nº 636/2014 estabeleceu seis meses para que a nova comissão desenvolvesse proposta do Programa de Avaliação dos Técnicos, prazo que foi estendido posteriormente por mais seis meses pela Portaria nº 2.011/2014 (UFPEL, 2014a; 2014b). Em janeiro de 2015 o grupo apresentou ao CONSUN o resultado dos estudos, e ao invés de desenvolver a minuta do Programa, aduziu que o melhor a fazer seria a construção coletiva e a legitimação de um novo modelo junto aos pares. A alegação foi de que a minuta atual havia sido embasada na resolução de 1992 e reapresentada com algumas alterações após a lei da carreira, e nesse interim muitos servidores ingressaram na instituição, portanto, deveriam participar da construção de um novo modelo avaliativo.

Ainda no relatório do GT, foi proposto um cronograma com atividades para o período compreendido entre 2015 e 2018, com previsão de que somente neste último ano a avaliação traria resultados que subsidiariam a Progressão por Mérito. Após duas atualizações nas datas do cronograma, nenhuma das atividades foi efetivamente realizada.

Com a troca da gestão em janeiro de 2017, a atual equipe da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal começou a estudar a matéria e formulou proposta de Resolução do Programa de Avaliação de Desempenho. Ainda no primeiro semestre daquele ano, encaminhou o texto para apreciação da CIS. Após manifestação favorável da Comissão, a proposta foi apresentada para a categoria em assembleia no sindicato, que, depois de amplo debate e algumas sugestões,

aprovou a redação do Programa. O texto foi então encaminhado à Procuradoria, depois à Comissão de Legislação e Normas e finalmente, em setembro de 2017, foi aprovado em reunião do Conselho Universitário.

Simultaneamente a esses procedimentos burocráticos, foram realizadas reuniões com o setor de informática responsável pelo Sistema Integrado de Gestão da UFPel, o Cobalto, para definir como a AD seria colocada em prática. O propósito era informatizar todos os procedimentos, tanto para facilitar o acesso e preenchimento dos formulários pelo servidor e pela chefia, quanto para possibilitar melhor controle do processo de avaliação pelo órgão responsável, o NAAF da CDP.

4.3.1 Resolução vigente na UFPel

Portanto, na instituição, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação foi regulamentada em 28/09/2017, pela Resolução CONSUN nº 13. A normativa estipulou os principais conceitos, objetivos e princípios acerca do tema. Além disso, estabeleceu a vinculação da avaliação com a progressão por mérito; os procedimentos gerais e os específicos, como no caso de servidores cedidos para outras instituições; as responsabilidades dos diversos participantes do processo; e a possibilidade de recurso, garantindo o direito à ampla defesa aos avaliados (UFPel, 2017).

O processo ficou dividido em dois instrumentos avaliativos: o primeiro específico para subsidiar a concessão da progressão por mérito e a análise dos servidores em estágio probatório; e o segundo, voltado ao caráter pedagógico da avaliação, visando contribuir para o aprimoramento das condições de trabalho, e amparar as ações de desenvolvimento de pessoal (UFPel, 2017).

De acordo com a normativa, o início do processo se dá com o Plano de Trabalho, onde são pactuadas, entre avaliado e avaliador, as atividades de trabalho que serão objeto de análise. Esse documento pode ser alterado, com o consenso das partes, em caso de modificações nas características das tarefas realizadas, seja por remoção do avaliado para outra unidade ou por ele ter assumido cargo de direção ou função gratificada, acrescentando ações de gerenciamento às atividades inerentes ao cargo (UFPel, 2017).

A Resolução ainda estipula que o processo de avaliação de desempenho dos TAEs ocorrerá sempre no mês de novembro, ficando disponível o formulário de

avaliação aos servidores pelo sistema informatizado da UFPel, contemplando os fatores elencados na Lei nº 8.112/1990, quais sejam: iniciativa, responsabilidade, assiduidade, disciplina e produtividade. Após participação do avaliado e do avaliador, estará apto a receber a progressão por mérito o servidor que tiver avaliação positiva, com vigência dos efeitos financeiros na data em que o interstício foi concluído (BRASIL, 1990; UFPel, 2017).

Também ficou definida como necessária a participação de servidores de outras instituições que estejam exercendo suas atividades na UFPel e aqueles que já alcançaram o nível máximo do mérito, uma vez que a avaliação de desempenho não visa somente a concessão do benefício financeiro. Por outro lado, servidores pertencentes ao quadro de funcionários da universidade, mas que, temporariamente estão em exercício em outro órgão, devem participar por meio de parecer da chefia imediata efetiva, que será ratificado pela PROGEP, para a inclusão da progressão por mérito (UFPel, 2017).

Quanto às pessoas em licenças que são consideradas pela Lei nº 8.112/1990 como efetivo exercício, ou em férias durante o período em que a avaliação estiver disponível no sistema, ficou garantido a participação se tiverem acesso à internet, ou, se impossibilitados, farão quando do retorno às atividades. Outro caso específico é o de servidores removidos nos três meses que antecedem a avaliação. Como a nova chefia pode ainda não ter formado posição acerca do desempenho do servidor, a avaliação poderá ser efetuada de forma conjunta com o superior anterior (BRASIL, 1990; UFPel, 2017).

Cabe destacar que o processo avaliativo, segundo a Resolução do CONSUN nº 13/2017, é tarefa tanto da administração; leia-se Reitor, PROGEP e chefias; quanto do servidor avaliado, que deve ficar atento aos prazos para garantir sua participação. Já à Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS), é atribuído o papel de monitoramento e aconselhamento ao Pró-Reitor no caso de recurso. Se ainda assim permanecer a negativa ao pleito do servidor, a análise é realizada em última instância pelo Conselho Universitário da Instituição (UFPel, 2017).

Quanto ao segundo instrumento de avaliação previsto, não foram estipuladas as características que a ferramenta deve conter, porém foi fixado o prazo de novembro de 2018 para sua instauração na instituição. Com isso, o único instrumento já utilizado foi aquele com objetivo precípuo de amparar a progressão por mérito. O outro, com a finalidade de fornecer as informações necessárias para

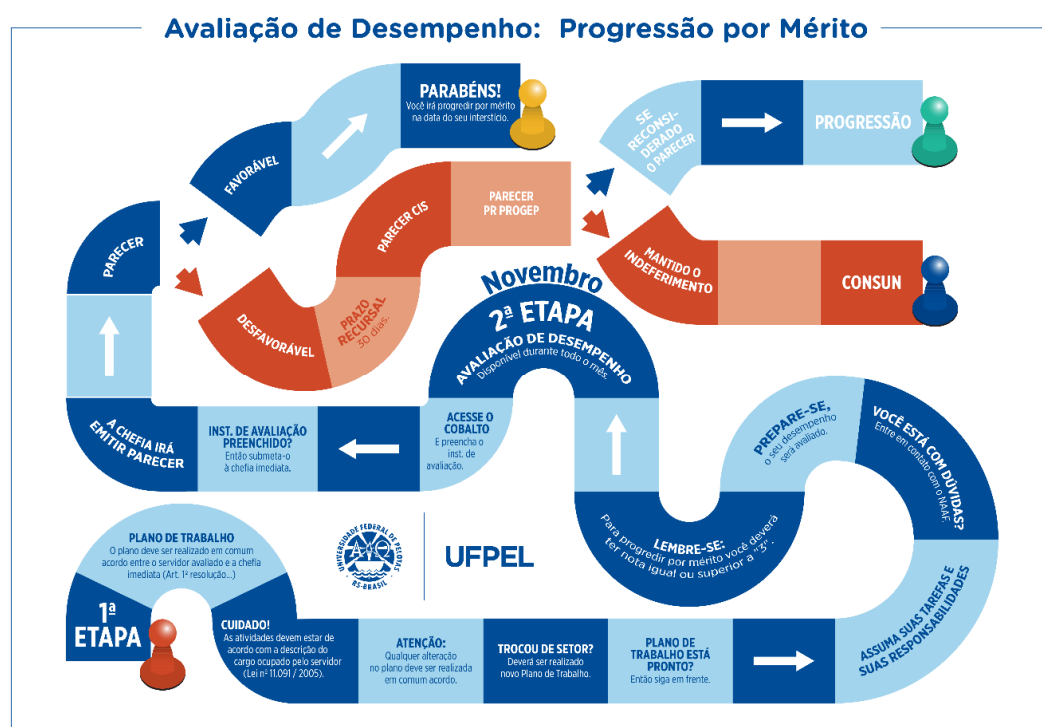
atender os demais eixos, como por exemplo, ao Programa de Capacitação, ao dimensionamento, dentre outras políticas que exercem influência direta na efetividade das atividades realizadas e no desenvolvimento do servidor, ainda não foi construído (UFPEL, 2017).

4.3.2 Implantação do Programa: a primeira avaliação

Após a regulamentação, a pretensão era realizar a primeira avaliação ainda em novembro de 2017 a fim de que o resultado pudesse subsidiar as progressões por mérito a partir de janeiro de 2018. Com a greve dos TAEs no período compreendido entre 10/11/2017 e 19/12/2017, bem como, com a aproximação do período de revezamento dos servidores no fim de ano, o processo avaliativo foi adiado para o ano seguinte.

A arte com a representação de um jogo de tabuleiro, apresentada na Figura 6, foi criada pelo setor de comunicação da universidade visando facilitar o entendimento do caminho a ser percorrido pelos servidores durante a avaliação até a progressão por mérito.

Figura 6 - Divulgação da Avaliação de Desempenho no site da PROGEP/UFPeI



Fonte: UFPeI (2018b).

Em janeiro de 2018 começaram as reuniões de sensibilização e a divulgação acerca da avaliação de desempenho. Em fevereiro ocorreu a etapa de criação do plano de trabalho (Figura 7) pelo servidor avaliado e a validação deste pela chefia imediata. Uma vez que a avaliação seria fundamentada no desempenho dos servidores em 2017, para embasar as progressões a partir de abril de 2018, e partindo do princípio que sempre há pactuação prévia entre servidor e chefia sobre as atividades laborais a serem realizadas, essa etapa consistiu praticamente no cadastramento das atividades no sistema.

Figura 7 - Plano de Trabalho no Cobalto

PROGEP > Gestão > Progressão Mérito

Editar Ajuda

Plano de Trabalho Avaliação

Nome do Servidor

Cargo do Servidor

E-mail do Servidor

SIAPE do Servidor

Telefones para Contato

Classe/Nível Padrão

Unidade de Lotação

Unidade de Lotação Interna

Nome da Chefia Imediata

Lista de Atividades

Descrição

Fonte: UFPel (2018c).

Em março de 2018 os servidores realizaram a segunda etapa do primeiro processo avaliativo, composta pela autoavaliação e pela avaliação da chefia. No formulário de autoavaliação (Figura 8) o servidor deveria escolher entre as opções “insatisfatório”, “abaixo das expectativas”, “satisfatório” e “acima das expectativas”, a que mais representava seu desempenho nas atividades anteriormente elencadas. Essa análise foi realizada relacionando o desempenho durante a execução com o que estava previsto no plano de trabalho, concernente aos fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Já a chefia, para avaliar o desempenho do servidor, deveria escolher entre as

opções “favorável” e “desfavorável” (Figura 8). Também foi disponibilizado um campo em branco, denominado “considerações”, de uso opcional se avaliação favorável, porém obrigatório no caso de avaliação desfavorável, para justificar o parecer, uma vez que ocasionaria o indeferimento da progressão por mérito ao servidor avaliado.

Figura 8 - Avaliação de Desempenho no Cobalto

PROGEP > Gestão > Progressão Mérito

Salvar

Plano de Trabalho **Avaliação**

1 - Assiduidade	Satisfatório
2 - Disciplina	
3 - Capacidade de Iniciativa	Insatisfatório
4 - Produtividade	Abaixo da expectativas
5 - Responsabilidade	Satisfatório
	Acima das expectativas

Parecer da Chefia Imediata: ☒ Favorável ☐ Desfavorável

Considerações Chefia:

Fonte: UFPel (2018c).

O sistema Cobalto garante agilidade e confiabilidade ao processo. Ele estabelece uma ligação entre o período de 18 meses de cada servidor com o resultado da avaliação de desempenho. A cada mês é gerada listagem com os servidores que cumpriram o interstício e o sistema demonstra, por meio de cores e conceitos, o direito ou não à progressão por mérito: verde (F) para favorável e vermelho (D) para desfavorável. No caso de servidor que não participou do processo avaliativo, a coluna denominada “avaliação” ficará em branco (Figura 9). A estes servidores também é propiciado prazo para manifestação.

Figura 9 - Vinculação do Resultado da Avaliação com a Progressão por Mérito no Cobalto

The screenshot shows the 'Servidores' (Servers) section of the Cobalto system. It includes a filter panel on the left with fields for 'Filtro', 'Nome', 'Mês da progressão' (set to 'Outubro'), 'Ano da progressão' (set to '2018'), 'Dados da progressão', 'Portaria', and 'Data da portaria'. Below the filter is a table titled 'Lista das progressões do servidor' (List of server progressions). The table has columns: 'Siape', 'Nome', 'Cargo', 'Classe', 'Nível', 'Data da concessão', 'Data da progressão', 'Meses', 'Dias afast.', and 'Avaliação'. The table contains 15 rows of data, with the 10th row highlighted in red, indicating a progression to a higher level (Nível 106) and a new class (Classe E).

Siape	Nome	Cargo	Classe	Nível	Data da concessão	Data da progressão	Meses	Dias afast.	Avaliação
		Enfermeiro	E	409	12/04/2017	12/10/2018			F
		Técnico de Laboratório	D	409	17/04/2017	17/10/2018			F
		Auxiliar em Administração	C	404	15/04/2017	15/10/2018			F
		Assistente em Administração	D	404	01/04/2017	01/10/2018			F
		Assistente em Administração	D	404	01/04/2017	01/10/2018			F
		Contador	E	414	05/04/2017	05/10/2018			F
		Auxiliar em Administração	C	204	15/04/2017	15/10/2018			F
		Técnico em Edificações	D	304	10/04/2017	10/10/2018			F
		Auxiliar de Enfermagem	C	409	12/04/2017	12/10/2018			F
		Engenheiro	E	106	09/04/2017	09/10/2018			D
		Assistente em Administração	D	208	18/04/2017	18/10/2018			F
		Auxiliar de Enfermagem	C	409	30/04/2017	30/10/2018			F
		Médico	E	409	20/04/2017	20/10/2018			F
		Técnico de Laboratório	D	412	20/04/2017	20/10/2018			F
		Enfermeiro	E	412	08/04/2017	08/10/2018			F

©2010 - 2018 Cobalto

Fonte: UFPel (2018c).

Essa lista é a única compilação de informações que pode ser gerada pela equipe do NAAF sem a necessidade de solicitação ao setor de informática da instituição.

4.3.3 Resultados da primeira avaliação

Apesar do número expressivo de participantes no primeiro processo avaliativo da instituição, o sistema foi reaberto com novos prazos aos servidores que não haviam participado de alguma etapa, ou até mesmo de todo o processo avaliativo (UFPEL, 2018c). Isso demonstra claramente a percepção da gestão superior quanto ao processo de avaliação de desempenho na instituição, que não se trata meramente de mais um procedimento a ser realizado dentre as rotinas de trabalho, mas sim de uma grande mudança na cultura organizacional, exigindo certa flexibilidade nesta etapa inicial.

Como resultado após a reabertura do sistema, do total de servidores técnico-administrativos da UFPel, 1.082 participaram do processo avaliativo, sendo que desse número, apenas 3 pessoas tiveram parecer desfavorável da chefia imediata. Dentre esses casos, uma chefia demonstrou arrependimento em duas avaliações, alegando que não estava totalmente confiante se os motivos justificavam a escolha

pelo desempenho insatisfatório, solicitando a edição das avaliações antes mesmo da etapa do recurso. Para o único servidor que ficou com parecer desfavorável, foi instaurado processo com o objetivo de dar ciência e possibilitar a apresentação de recurso.

Uma vez que, este primeiro processo avaliativo tinha apenas o objetivo de embasar a progressão por mérito, devido às limitações do sistema, não foi obrigatória a participação dos servidores que estavam no último nível do mérito. Com isso, acredita-se que, do total de 236 servidores que não participaram da avaliação, 122 pessoas podem ter optado por ficar de fora do processo avaliativo uma vez que já estão no último nível do mérito e, portanto, não terão benefício financeiro como resultado da análise do seu desempenho.

4.3.4 Alterações no sistema para a segunda avaliação

No primeiro processo avaliativo, o tópico da avaliação da chefia não ficava claro se as opções favorável/desfavorável referiam-se ao desempenho do servidor ou ao resultado da autoavaliação realizada pelo avaliado. Por exemplo: ao fazer a reflexão sobre como havia desempenhado as atividades do plano de trabalho quanto ao critério “Responsabilidade”, o avaliado escolheu a opção “satisfatório”. Já a chefia, ciente dessa escolha do servidor e como não estava de acordo, pois o conceituava como “acima das expectativas”, escolheu a opção “desfavorável”. O problema é que em casos como esse, quando era escolhido o desfavorável, o sistema compreendia como se o servidor não tivesse atingido um desempenho satisfatório e, conseqüentemente, não teria direito à progressão por mérito.

Nesse quesito o sistema já foi modificado. Tanto o servidor quanto a chefia podem escolher, conforme demonstra a Figura 10, para cada critério avaliativo, qual opção é a mais adequada quanto à percepção que se tem do desempenho do servidor. O espaço para considerações, que antes era disponibilizado apenas para as chefias, agora está acessível também para manifestação do avaliado.

Figura 10 - Alteração da avaliação no sistema Cobalto

	Servidor	Chefia
1 - Assiduidade	Satisfatório	Excelente
2 - Disciplina	Satisfatório	Satisfatório
3 - Capacidade de Iniciativa	Satisfatório	Excelente
4 - Produtividade	Satisfatório	Satisfatório
5 - Responsabilidade	Satisfatório	Excelente
6 - Considerações		

Resultado Preliminar: **FAVORÁVEL**

Fonte: UFPel (2018c).

Agora o que impedirá a progressão por mérito do servidor é a escolha da opção “insatisfatório” realizada tanto pelo avaliado quanto pelo avaliador. O sistema automaticamente dá o resultado como favorável ou desfavorável. Para tentar minimizar a subjetividade, foram retiradas as opções “abaixo das expectativas” e “acima das expectativas”. Na versão atual, tanto servidor quanto chefia podem escolher entre “insatisfatório”, “satisfatório” e “excelente”.

Quanto aos prazos também foram realizadas adaptações. Na primeira avaliação, os períodos eram definidos igualmente para todos os servidores. Isso inviabilizava a reabertura do sistema para casos específicos, como por exemplo, alguém que durante o processo estava sem acesso ao sistema por estar hospitalizado, e precisaria participar posteriormente. Ao reabrir para aquele servidor, todos os demais tinham acesso e poderiam realizar modificações. Essa dificuldade foi superada e agora os prazos podem ser modificados individualmente, de acordo com a necessidade.

A pactuação do trabalho também foi aprimorada. Na avaliação anterior, o sistema ficava aberto para o servidor cadastrar as atividades e depois fechava para ele e abria para a chefia poder fazer alterações. Depois de alterado pela chefia, o servidor não conseguia mais modificar, o que na prática não resultava realmente em total anuência das partes. Atualmente, o sistema conta com a opção de assinatura do plano, tanto para o avaliado quanto para o avaliador, garantindo que as

atividades ali descritas foram estabelecidas em conjunto e estão referendadas.

Nessa etapa do processo, o Cobalto continua apresentando os dados do servidor (cargo, classe/nível padrão, etc.) automaticamente, porém agora o avaliado tem a opção de cadastrar o nome da chefia, o que no primeiro processo avaliativo era preenchido pelo sistema automaticamente. Com isso, será evitado o problema dos servidores que foram removidos, ou seja, mudaram a unidade de lotação no âmbito da instituição, em um período inferior a três meses da data estipulada para avaliação. Nesses casos, como a atual chefia ainda não teve tempo hábil para analisar o desempenho do servidor, a chefia anterior deve ser responsável pela avaliação, mesmo que realizem a análise em conjunto.

Ao analisar o processo de avaliação de desempenho dos técnicos, constata-se que, mesmo após as alterações realizadas para a segunda avaliação, a avaliação dos técnicos na UFPel ainda não consegue fornecer subsídios para a oferta de ações de capacitação aos servidores e para melhorias nas condições de trabalho. A reflexão realizada pelo avaliado e pelo avaliador refletem apenas acerca dos critérios responsabilidade, assiduidade, iniciativa, produtividade e disciplina. Não há um estímulo para que os atores listem as dificuldades encontradas durante a execução das atividades, tanto com referência a necessidade de algum conhecimento específico que se faz necessário, quanto a escassez de algum equipamento que poderia trazer mais praticidade e eficiência no desempenho das tarefas.

4.3.5 Resultados da segunda avaliação

O primeiro processo realizado na instituição teve como base para a avaliação do desempenho o trabalho executado em 2017 e subsidiou as progressões dos servidores que completaram 18 meses de efetivo exercício em 2018.

Já o segundo processo avaliativo dos servidores técnico-administrativos da UFPel foi realizado visando analisar as atividades desempenhadas em 2018. O resultado já está sendo utilizado como fundamento para as progressões dos servidores que completam o interstício em 2019. O cadastro do plano de trabalho no sistema Cobalto ficou disponível no período compreendido entre 24/09/2018 e 16/11/2018. Os formulários de avaliação ficaram acessíveis dentre 17/11/2018 e 31/12/2018.

Desta vez, 1.093 chefias participaram do processo, 1.172 servidores cadastraram o plano de trabalho, sendo que 1.065 concluíram todas as etapas avaliativas, e desse total apenas uma pessoa teve resultado insatisfatório. Nos 107 casos de servidores que não completaram o processo avaliativo, 21 pessoas preencheram a avaliação, mas não foram avaliadas pela chefia; 52 foram avaliadas pela chefia, mas não realizaram a autoavaliação; e em 34 situações o sistema ficou em branco, pois nem o avaliado nem o avaliador preencheram os formulários.

Analisando os dados do sistema acerca dos TAEs que completam 18 meses de efetivo exercício em 2019, 65 pessoas não terão progressão por mérito pois, ao não participarem do processo avaliativo, não haverá fundamento para o direito à progressão, uma vez que essa se dá por meio da análise de dois fatores: interstício e avaliação de desempenho. Desse total, 20 pessoas nem iniciaram o processo do cadastro do plano de trabalho. Das outras 45, apesar de terem cadastrado o plano, 23 foram avaliadas pela chefia, mas não realizaram a autoavaliação; 11 preencheram a avaliação, mas não foram avaliadas pela chefia; e também em número de 11, nem o avaliado nem o avaliador preencheram a avaliação.

O fato de os procedimentos atuais da avaliação de desempenho ainda estarem sendo utilizados basicamente para subsidiar a concessão da progressão pode ter motivado as pessoas que não participaram ou não concluíram o processo avaliativo e que irão completar os 18 meses de interstício somente em 2020, uma vez que, nesses casos, será utilizado para a próxima progressão somente a avaliação atinente ao ano de 2019.

4.3.6 Comparativo dos processos avaliativos realizados na UFPel

Como o Cobalto não gera relatórios, foi feito um trabalho manual minucioso para reunir as informações e analisar os dados obtidos com os dois processos avaliativos realizados no ano de 2018, o primeiro referente ao desempenho dos servidores em 2017 e o segundo referente ao desempenho em 2018. Importante destacar que no processo inicial não havia no cobalto a possibilidade de a chefia escolher os níveis de desempenho aos fatores de análise, portanto as informações concernentes ao ano de 2017 retratam apenas a autoavaliação do servidor avaliado. Já o campo descritivo “considerações” que antes estava disponível apenas para as chefias, na última avaliação pode ser utilizado também pelos servidores avaliados.

A Tabela 5 compara o número de servidores de acordo com os conceitos escolhidos para Assiduidade na autoavaliação de 2017, na autoavaliação de 2018 e na avaliação realizada pela chefia em 2018. Pode-se observar que no primeiro processo avaliativo 63% dos servidores escolheram satisfatório, já na avaliação de 2018, 64% dos avaliados e 73% das chefias optaram pelo conceito excelente.

Tabela 5 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Assiduidade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.

Conceito atribuído para Assiduidade	Autoavaliação 2017		Autoavaliação 2018		Avaliação da Chefia 2018	
Acima das Expectativas/Excelente	400	37%	684	64%	801	73%
Satisfatório	682	63%	381	36%	292	27%
Insatisfatório	0	0%	0	0%	0	0%
Abaixo das Expectativas	0	0%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Já a Tabela 6 demonstra o número de servidores de acordo com os conceitos escolhidos para Disciplina. Aqui também se observa que o maior percentual de 2017 foi de 58% em satisfatório. Para 2018, o quadro se inverte e o maior percentual fica em excelente, tanto na opinião dos avaliados (66%) quanto das chefias (77%).

Tabela 6 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Disciplina na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.

Conceito atribuído para Disciplina	Autoavaliação 2017		Autoavaliação 2018		Avaliação da Chefia 2018	
Acima das Expectativas/Excelente	453	42%	703	66%	846	77%
Satisfatório	629	58%	362	34%	247	23%
Insatisfatório	0	0%	0	0%	0	0%
Abaixo das Expectativas	0	0%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 7 apresenta o quantitativo de servidores de acordo com os conceitos escolhidos para Iniciativa. Constata-se que a predominância na primeira avaliação também foi no satisfatório (55%) e na segunda avaliação em excelente (avaliado 58% e chefia 71,3%). Neste critério um servidor teve o desempenho classificado como insatisfatório.

Tabela 7 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Iniciativa na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018.

Conceito atribuído para Iniciativa	Autoavaliação 2017		Autoavaliação 2018		Avaliação da Chefia 2018	
Acima das Expectativas/Excelente	484	45%	619	58%	779	71,3%
Satisfatório	598	55%	446	42%	313	28,6%
Insatisfatório	0	0%	0	0%	1	0,1%
Abaixo das Expectativas	0	0%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 8 compara o total de servidores de acordo com os conceitos escolhidos para Produtividade. Para 2017, 57% dos servidores se avaliaram com desempenho satisfatório e 43% com acima das expectativas. Para 2018, 60% acredita ter tido uma produtividade excelente e apenas 40% satisfatória. A chefia segue a mesma tendência, com a maioria optando pela opção excelente (71,8%). No critério produtividade também foi marcado insatisfatório para o desempenho de um servidor.

Tabela 8 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Produtividade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018

Conceito atribuído para Produtividade	Autoavaliação 2017		Autoavaliação 2018		Avaliação da Chefia 2018	
Acima das Expectativas/Excelente	470	43%	641	60%	785	71,8%
Satisfatório	612	57%	424	40%	307	28,1%
Insatisfatório	0	0%	0	0%	1	0,1%
Abaixo das Expectativas	0	0%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 9 mostra a situação quanto ao fator Responsabilidade. Para 2017, 54% optaram por acima das expectativas e 46% por satisfatório. Para 2018, 72% dos avaliados optaram por excelente e apenas 28% por satisfatório. Apenas 18% das chefias escolheram a opção satisfatório e a maioria optou por excelente (82%).

Tabela 9 - Quantidade de servidores por conceito de desempenho na análise do fator Responsabilidade na Autoavaliação de 2017, Autoavaliação de 2018 e Avaliação da Chefia de 2018

Conceito atribuído para Responsabilidade	Autoavaliação 2017		Autoavaliação 2018		Avaliação da Chefia 2018	
Acima das Expectativas/Excelente	582	54%	767	72%	896	82%
Satisfatório	500	46%	298	28%	197	18%
Insatisfatório	0	0%	0	0%	0	0%
Abaixo das Expectativas	0	0%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Da análise das informações, se pode coligir que no primeiro processo avaliativo a maioria dos servidores optou por definir o próprio desempenho como satisfatório. Já no processo seguinte, a maior concentração das escolhas foi na opção excelente. As tabelas também deixam evidente a tendência das chefias em avaliarem melhor os servidores que eles próprios, pois em todos os fatores o percentual excelente foi maior na visão dos chefes.

Quanto ao campo descritivo, na primeira avaliação foi utilizado por 281 avaliadores, enquanto que na segunda avaliação esse número passou para 376 e também foi utilizado por 223 avaliados. Para realizar a análise, os textos foram agrupados de acordo com os assuntos mais abordados.

Conforme pode ser verificado na Tabela 10, no primeiro processo avaliativo 52,3% das chefias utilizaram o campo descritivo “considerações” para fazer elogios ao avaliado. Já no segundo processo esse número passou para 64,2%. Os termos mais usados foram: competente, comprometido, atencioso, profissional, ético, empenhado, dedicado e proativo.

Tabela 10 - Quantidade de chefias que utilizaram o campo “considerações” por assuntos abordados nas avaliações referentes aos anos de 2017 e 2018

Campo descritivo “Considerações” – Avaliação das chefias	Quantidade 2017		Quantidade 2018	
De acordo com autoavaliação do servidor	71	25,2%	46	12,2%
Reforço do desempenho satisfatório	59	21,0%	75	19,9%
Elogios ao avaliado	147	52,3%	241	64,2%
Problemas iniciais, mas desempenho melhorando	1	0,4%	3	0,8%
Apontamento de características que devem ser melhoradas no desempenho do servidor	2	0,7%	8	2,1%
Apontamento de características que devem ser melhoradas no sistema de avaliação de desempenho	-	-	2	0,5%
Justificativa da escolha por desempenho insatisfatório	1	0,4	1	0,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em 2018, dois avaliadores fizeram apontamentos de características que precisam ser repensadas acerca do sistema de avaliação no Cobalto. Um deles mencionou a falta de legenda dos itens na escala de classificação, e o outro, a falta de uma opção entre satisfatório e excelente.

Já dos 223 avaliados que utilizaram o espaço para manifestação, 52,9% foi com o intuito de fazer um autoelogio, ratificando a escolha que realizaram pela

opção excelente. Interessante no processo de análise foi ver que, apesar do baixo número, o campo descritivo foi utilizado para manifestar dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho, como a necessidade de capacitação, equipamentos e de maior número de servidores (Tabela 11). Este também deve ser um dos objetivos da avaliação de desempenho: conhecer a realidade das condições de trabalho e o que pode ser melhorado que influencie diretamente no desempenho.

Tabela 11 - Quantidade de avaliados que utilizaram o campo “considerações” por assuntos abordados nas avaliações referentes ao ano de 2018

Campo descritivo “Considerações” – Autoavaliação	Quantidade - 2018	
Autoelogio	118	52,9%
Elogio à chefia	7	3,1%
Elogio à equipe	12	5,3%
De acordo com avaliação da chefia	11	4,9%
De acordo com o que foi planejado e pactuado	51	22,9%
Compromisso de melhorar algum aspecto	11	4,9%
Necessidade de capacitação	2	0,9%
Escassez de equipamentos	1	0,5%
Escassez de material cirúrgico e laboratorial	1	0,5%
Escassez de pessoas	5	2,2%
Necessidade de local para alimentação	1	0,5%
Protesto contra a perda de 10% de insalubridade	2	0,9%
Apontamento de características que devem ser melhoradas no sistema de avaliação de desempenho	1	0,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dois servidores utilizaram o campo para manifestar indignação contra a perda de 10% de insalubridade. Talvez isso tenha ocorrido pela falta de um local específico em que os servidores possam fazer esse tipo de contestação.

Apenas um avaliado aproveitou o espaço para manifestar sua opinião quanto a escala de classificação do sistema. De acordo com o servidor, os itens assiduidade e disciplina deveriam ter apenas a opção sim ou não. Quanto aos itens produtividade e iniciativa, o servidor acredita que a escala deveria apresentar mais uma opção entre satisfatório e excelente.

4.4 Programas de avaliação: UFRGS, UNIPAMPA e UFCSPA

A seguir são apresentadas características dos programas avaliativos de três universidades federais gaúchas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). A análise foi efetuada por meio das regulamentações dos Programas de Avaliação de cada universidade, bem como da análise dos instrumentos utilizados nos processos avaliativos.

4.4.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

De acordo com o resultado do Índice Geral de Cursos (ICG) referente ao ano de 2016, disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi a Instituição Federal de Ensino Superior que apresentou melhor pontuação no indicador de qualidade. A centenária universidade, que é destaque em âmbito nacional e internacional, tem em torno de 5.500 servidores (técnicos e docentes) e 27.900 alunos matriculados na graduação (INEP, 2018; UFRGS, 2018b).

O Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs foi regulamentado pelo Conselho Universitário da instituição por meio da Decisão nº 939/2008 e posteriormente alterado pelas Decisões nº 328/2010 e nº 417/2014. Apesar da normativa ser de 2008, o processo de avaliação começou a ser realizado em 2011 (UFRGS, 2008, 2010, 2014).

A avaliação individual do servidor ocorre por meio de formulário de autoavaliação e de formulário preenchido pela chefia imediata. Além dessas avaliações, os ocupantes de cargo de direção ou função gratificada são avaliados pelos servidores a eles subordinados (UFRGS, 2008, 2018a).

Os servidores também preenchem avaliações quanto ao trabalho da equipe, ao suporte ambiental e aos processos laborais. Já a avaliação do usuário dos serviços realizados pelos servidores pode ser efetuada pelo site da instituição pelas pessoas que possuem cartão UFRGS, visando conhecer a satisfação quanto às informações prestadas, cordialidade, presteza e solicitude do atendimento. Os dados referentes à execução das metas são importados de forma automática do Sistema de Planejamento Anual da instituição (UFRGS, 2008, 2018a).

Apesar da área de Gestão de Pessoas ser a responsável pela avaliação de desempenho, a instituição conta ainda com um Núcleo de Gestão do Desempenho em cada unidade, composto pelo dirigente máximo, assessor administrativo e por um servidor técnico-administrativo escolhido pelos pares. A formação desse grupo

tem como finalidade facilitar o andamento do programa e de opinar nos casos em que for solicitado recurso da decisão inicial (UFRGS, 2008, 2018a).

Após o prazo para avaliação, a chefia deve apresentar sugestões que contribuam para o desenvolvimento específico de cada servidor, podendo referir-se tanto à capacitação necessária para que o técnico desempenhe melhor suas atividades, quanto às melhorias que devem ser realizadas no ambiente de trabalho (UFRGS, 2008, 2018a).

4.4.1.1 Formulário UFRGS de autoavaliação do servidor TAE

A autoavaliação do servidor compreende nove fatores de desempenho que devem ser analisados:

- Abertura às mudanças;
- Cumprimento de prazos;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Entendimento do papel profissional/espírito de cidadania;
- Iniciativa;
- Planejamento e organização;
- Relacionamento Pessoal;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe.

Todos os fatores possuem uma breve descrição para nortear a análise dos respondentes. Para cada fator o servidor deve escolher uma opção de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com o próprio desempenho laboral, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre.

Além de refletir acerca desses fatores escolhendo uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, o formulário apresenta mais duas perguntas abertas contendo caixa de texto para que seja digitada a resposta e ainda um espaço reservado para comentários e sugestões, se o avaliado achar necessário. Nas perguntas abertas o servidor deve dissertar quanto a percepção do que pode ser aprimorado no próprio

desempenho e quanto as orientações fornecidas pela chefia imediata para solucionar possíveis problemas.

4.4.1.2 Formulário UFRGS de autoavaliação da chefia

A autoavaliação realizada pelo técnico que possuir cargo de chefia apresenta onze fatores de desempenho que devem ser analisados:

- Atuação integrada;
- Compromisso;
- Comunicação;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Flexibilidade;
- Gestão das condições de trabalho;
- Gestão de recursos;
- Liderança;
- Planejamento e organização;
- Relacionamento pessoal.

Todos os fatores possuem uma breve descrição para nortear a análise dos respondentes. Para cada fator o servidor com chefia deve escolher uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com o próprio desempenho laboral, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre.

Além de refletir acerca desses fatores, o formulário apresenta mais duas perguntas abertas contendo caixa de texto para que seja digitada a resposta e ainda um espaço reservado para comentários e sugestões, se achar necessário. Nas perguntas abertas o servidor deve dissertar quanto a percepção do que pode ser aprimorado no próprio desempenho enquanto chefe e quanto as orientações fornecidas pela chefia ascendente para solucionar possíveis problemas.

4.4.1.3 Formulário UFRGS de avaliação da chefia imediata pela equipe

A avaliação realizada pelos integrantes das equipes quanto ao desempenho da chefia imediata avalia os seguintes fatores:

- Atuação integrada;
- Compromisso;
- Comunicação;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Flexibilidade;
- Gestão das condições de trabalho;
- Gestão de recursos;
- Liderança;
- Planejamento e organização;
- Relacionamento pessoal.

Todos os fatores possuem uma breve descrição para nortear a análise dos respondentes. Para cada fator deve ser escolhida uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com o desempenho laboral do chefe, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre.

Além de refletir acerca desses fatores, o formulário apresenta mais duas perguntas abertas contendo caixa de texto para que seja digitada a resposta e ainda um espaço reservado para comentários e sugestões, se a equipe achar necessário. Nas perguntas abertas a equipe deve retratar o que pode ser aprimorado no desempenho da chefia e quanto as orientações fornecidas pelo supervisor para solucionar possíveis problemas. Essa segunda pergunta torna-se repetitiva, uma vez que o servidor já respondeu sobre as orientações fornecidas pela chefia na solução de problemas quando do preenchimento de sua autoavaliação.

4.4.1.4 Formulário UFRGS de avaliação das condições de trabalho

Cada integrante da equipe, incluindo a chefia imediata, deve preencher formulário de análise das condições de trabalho (após reunião do grupo para debater acerca do assunto), com os seguintes fatores:

- Disponibilidade e adequação de materiais de consumo;
- Disponibilidade e adequação de materiais permanentes;
- Ambiente físico;
- Local de trabalho;
- Plano de ação da unidade;
- Equipe de trabalho.

Para cada fator o servidor deve escolher uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com as condições do trabalho, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre. O formulário ainda apresenta um espaço reservado para comentários e sugestões, se for o caso.

4.4.1.5 Formulário UFRGS de avaliação das equipes de trabalho

Todos os integrantes da equipe, incluindo a chefia, devem preencher formulário de avaliação do trabalho das equipes, após reunião do grupo para discutir acerca de quatro fatores:

- Alinhamento com as diretrizes;
- Compromisso com os resultados;
- Cooperação;
- Relacionamento interpessoal.

Para cada fator deve ser escolhida uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com as características do grupo de trabalho, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre. O formulário ainda apresenta um espaço reservado para comentários e sugestões, se necessário.

4.4.1.6 Formulário UFRGS de avaliação dos usuários

Os usuários do serviço da universidade, tanto alunos como os próprios servidores TAEs e docentes, podem participar do processo avaliativo. O formulário fica disponível no site da instituição para quem possuir o cartão UFRGS. O primeiro campo deve ser preenchido com o nome do setor que está sendo avaliado. Cinco fatores são analisados:

- Comunicação com o setor de atendimento;
- Cumprimento dos prazos e horários acordados;
- Empenho na busca por resultados;
- Qualidade das informações prestadas no atendimento;
- Urbanidade no atendimento.

Para cada fator deve ser escolhida uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com as características do atendimento realizado pela unidade, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre. O formulário ainda apresenta um espaço reservado para comentários e sugestões, se necessário, e também a possibilidade de informar um número de telefone para contato se o respondente optar por retorno após a avaliação.

4.4.1.7 Formulário UFRGS de avaliação realizada pela chefia imediata

A avaliação realizada pela chefia imediata considera nove fatores de desempenho a serem analisados:

- Abertura às mudanças;
- Cumprimento de prazos;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Entendimento do papel profissional/espírito de cidadania;
- Iniciativa;
- Planejamento e organização;
- Relacionamento pessoal;

- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe.

Todos os fatores possuem uma breve descrição para nortear a análise do respondente. Para cada fator a chefia deve escolher uma opção na escala de avaliação de 1 a 5, que revele a frequência que mais estiver de acordo com o desempenho laboral do avaliado, conforme a seguinte legenda: 1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 - Sempre.

Além de refletir acerca desses fatores, o formulário apresenta mais duas perguntas abertas contendo caixa de texto para que seja digitada a resposta e ainda um espaço reservado para comentários e sugestões, se achar necessário. Nas perguntas abertas o servidor deve dissertar quanto a percepção do que pode ser aprimorado no desempenho do avaliado e quanto as orientações fornecidas para solucionar possíveis problemas.

4.4.2 Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

A Universidade Federal do Pampa foi criada em 2008 após acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Pelotas e a Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente, sua estrutura é formada por unidades em Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. Ao todo a instituição conta com 1.702 servidores, sendo 840 docentes e 862 técnicos (UNIPAMPA, 2018).

O Programa de Avaliação de Desempenho da UNIPAMPA foi regulamentado em 2014 pela Resolução do Conselho Universitário nº 72 e apresenta dois focos: o primeiro, avaliar o desempenho dos servidores para fundamentar a concessão da progressão por mérito; e o segundo, conhecer a situação do desempenho com o objetivo de planejar estratégias para o alcance de melhores resultados. Antes da aprovação da normativa interna, os processos avaliativos eram realizados por meio de um Modelo Emergencial de Avaliação, e abrangiam somente autoavaliação do servidor, o parecer da chefia imediata e o parecer da comissão de avaliação (UNIPAMPA, 2014, 2018).

O atual processo de avaliação de desempenho está vinculado ao registro das atividades no plano de trabalho pelo servidor avaliado e posteriormente referendado pelo chefe imediato. Para progredir por mérito o servidor deverá ter seu desempenho aprovado na avaliação, conforme o estipulado na normativa interna:

Art. 9º São aprovados na Avaliação de Desempenho os servidores que tiverem desenvolvido as atividades previstas em seu Plano de Trabalho. §1º São consideradas desenvolvidas as atividades: a) que tiverem sido concluídas; ou b) que tiverem avançado mediante observação; ou c) das quais tenha derivado produção intelectual ou técnica, no período; ou d) que estejam atendendo adequadamente aos seus propósitos e usuários; e e) nas quais o servidor tenha sido assíduo; e f) nas quais não haja negligência comprovada. §2º O não desenvolvimento de uma atividade pode ser abonado para fins de aprovação mediante apresentação de justificativa, devidamente embasada em fatos externos ao controle do servidor ou no interesse da Universidade, aceita pela chefia imediata.

Art. 10. Considera-se inapto para Progressão o servidor que tiver deixado de desenvolver o todo ou parte de seu Plano de Trabalho injustificadamente (UNIPAMPA, 2014, Art. 9º e Art.10).

Já o eixo que visa aperfeiçoar o desempenho dos servidores envolve a análise de quatro tópicos, dois deles de responsabilidade da área de Recursos Humanos da instituição, quais sejam, análise das competências necessárias ao trabalho e dos fatores ambientais que influenciam as atividades. Os outros dois tópicos possuem regulamentação própria e estão vinculados diretamente à avaliação institucional: análise das unidades por seus membros e análise realizada pelos usuários (UNIPAMPA, 2018).

4.4.2.1 Formulário UNIPAMPA para o eixo 1: progressão na carreira

Quando estiver no período anual de avaliação, o servidor avaliado escolherá, para cada atividade do Plano de Trabalho, dentre as opções “desenvolvida”, “justificada” ou “não desenvolvida”. Se houver necessidade, o servidor pode justificar sua escolha. Após, submeterá à chefia imediata para que essa manifeste igualmente escolhendo dentre as opções “desenvolvida”, “justificada” ou “não desenvolvida” para cada atividade do plano. Se for constatada que alguma atividade foi marcada com “não desenvolvida” injustificadamente, a avaliação é devolvida ao servidor como solicitação de reconsideração na própria plataforma da instituição (GURI). Se após nova justificativa a chefia não alterar o status da atividade, o servidor avaliado não terá direito a progressão, mas ainda poderá solicitar recurso por meio de processo administrativo.

Esse tipo de avaliação proporcionada pela instituição para subsidiar a progressão por mérito baseada em expectativas acordadas preliminarmente entre avaliado e avaliador, desvincula o ganho financeiro da avaliação apoiada em características pessoais, uma vez que a análise é norteadada pelo desenvolvimento ou não das atividades propostas no plano de trabalho.

Como forma de dar maior transparência às atividades da instituição e também para que todos os servidores possam saber quem faz o quê dentro da universidade, todos os planos de trabalho, após referendo da chefia, são publicados na plataforma GURI.

4.4.2.2 Formulário UNIPAMPA para o eixo 2: políticas de desenvolvimento de pessoal

A avaliação para o desenvolvimento, cujo resultado tem influência nas ações de pessoal realizadas pela instituição, se dá na plataforma *Lime Survey* da UNIPAMPA, porém futuramente também será agregada ao sistema GURI. A desvinculação de benefícios financeiros e o caráter anônimo da pesquisa visam maior veracidade nas respostas.

Na primeira parte do questionário o servidor presta informações gerais referentes ao cargo que ocupa; setor em que trabalha; se exerce atividade de gestão; se participa de comissões ou grupos de trabalho; qual a idade e quanto tempo está na instituição.

Na segunda parte o servidor responde sobre o funcionamento da equipe, especificamente sobre os seguintes assuntos: planejamento das atividades individuais e coletivas; conduta da chefia; processos de trabalho; resultados da equipe; condições de trabalho e impacto no desempenho.

Quanto ao planejamento das atividades, o servidor pode escolher dentre as opções: sim, não sei ou não. O questionário busca identificar se o planejamento realizado pelo servidor foi embasado pelo planejamento institucional, da unidade e da equipe de trabalho.

Para a análise referente à conduta da chefia, o servidor deve responder as questões com uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre), visando identificar:

- Se a chefia consegue encorajar a criatividade e o engajamento da equipe;

- Se monitora e antecipa os problemas;
- Se faz presente e não hesita em tomar decisões;
- Se está atenta às necessidades do grupo;
- Se expõe claramente a expectativa de desempenho;
- Se reconhece os esforços realizados.

Na reflexão sobre os processos de trabalho são avaliados fatores como: eficiência, legalidade, ética, sustentabilidade, profissionalismo, respeito aos princípios, aos valores da instituição, e satisfação da equipe com os processos. A escala de avaliação vai de 1 a 5, onde 1 - péssimo, 3 - adequado e 5 - excelente. Também com essa escala, são avaliados os resultados da equipe, com análise voltada para os seguintes fatores:

- Cumprimento das tarefas;
- Obtenção dos efeitos esperados;
- Qualidade dos produtos/serviços;
- Satisfação do usuário e da equipe com os resultados.

A escala para avaliação das condições de trabalho e dos impactos no desempenho apresenta como legenda: -3 (extremamente desfavoráveis), -2 (bastante desfavoráveis), -1 (ligeiramente desfavoráveis), 0 (sem impacto significativo), +1 (ligeiramente favoráveis), +2 (bastante favoráveis), +3 (extremamente favoráveis). São analisados os seguintes itens: equipamentos, materiais, espaço físico e comunicação.

Na terceira parte, as questões versam acerca de motivação, saúde e qualidade de vida no trabalho. Em uma escala de 1 (nenhum) a 5 (muito), o servidor deve avaliar elementos como: autonomia para decidir como executar o trabalho, significância das tarefas, feedback dos outros, feedback obtido com o próprio trabalho, suporte social, utilização de múltiplas habilidades na execução das tarefas e grau de interdependência do trabalho realizado com os de outros colegas.

O servidor avalia então a veracidade de duas afirmações: se está satisfeito em trabalhar na instituição e se pretende deixar a instituição, escolhendo uma opção em uma escala de 1 (totalmente falso) a 5 (totalmente verdadeiro). Também deve avaliar se suas características pessoais, necessidades e valores correspondem às

da instituição e ao perfil exigido pelo trabalho, com opções de 1 (não combinam em nada) a 5 (combinam perfeitamente).

Na avaliação quanto ao dimensionamento da equipe de trabalho, o servidor deve escolher uma opção na escala que vai de 1 (totalmente falsa) a 5 (totalmente verdadeira), analisando, de acordo com as necessidades da equipe, as seguintes afirmações: se há carência de servidores, se há excesso de servidores, se há carência de cargos específicos e ainda, se há excesso de determinados cargos.

Logo após, deve escolher a opção que mais se enquadra com a maturidade dos processos de trabalho desenvolvidos pela equipe, em escala de 1 (processo sem fluxo definido, resolvidos de forma artesanal) a 5 (procedimentos plenamente planejados). Já para analisar a sofisticação tecnológica das ferramentas e recursos de trabalho, as opções vão de 1 (recursos rudimentares) a 5 (recursos sofisticados).

Ainda dentro das questões sobre dimensionamento, o servidor deve apontar se a jornada de trabalho realizada semanalmente é de 40 horas, 30 horas ou outra (em caso de leis especiais).

A última etapa do questionário versa acerca das competências e necessidades de capacitação. O servidor deve indicar em qual ambiente trabalha dentre as opções: Administrativo; Infraestrutura; Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Natureza; Agropecuário; Informação; Artes, Comunicação e Difusão; Marítimo, Fluvial e Lacustre.

Finalizando, o servidor deve analisar sete linhas de capacitação (iniciação ao serviço público; formação geral; formação específica do cargo que ocupa; educação formal; formação para gestão; relação entre ambientes; formação pedagógica) quanto a importância para o trabalho e também quanto ao nível pessoal de domínio sobre elas. Deve indicar as áreas de conhecimento que considera prioritárias, dentre a seguinte lista: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas; Linguística, Letras e Artes; Multidisciplinar.

4.4.3 Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)

A UFCSPA teve início na década de 60 como Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre (FFFCMPA), foi federalizada na década de 80 e em 2008 foi transformada em universidade. Conta com 214 servidores técnico-administrativos,

380 docentes e em torno de 2.500 alunos na graduação. É especializada em cursos na área da saúde, o que a torna singular dentre as instituições públicas de ensino superior do Brasil (UFCSPA, 2017).

Em 1968 ofertou a primeira turma de especialização e em 1988 a primeira turma de mestrado. Além dos 16 cursos de graduação, disponibiliza 9 especializações, 11 programas de mestrado e doutorado, 69 programas de Residência Médica e 4 de Residência Multiprofissional (UFCSPA, 2018).

No Planejamento Estratégico, com metas estipuladas até o ano de 2021, apresenta como um dos eixos temáticos o da Valorização de Pessoas, que contém dentre o rol de objetivos as seguintes ações: investir no desenvolvimento dos servidores, ampliar a discussão acerca da avaliação de desempenho, implementar política de saúde no trabalho e humanizar o relacionamento laboral (UFCSPA, 2018).

O Programa de Avaliação de Desempenhos dos TAEs da UFCSPA foi aprovado pela Decisão nº 01/2007 da Congregação da FFFCMPA. O processo conta com cinco instrumentos avaliativos, a saber: autoavaliação, avaliação realizada pela chefia, avaliação realizada pelo grupo de trabalho, avaliação pelo usuário e avaliação das condições de trabalho. Para progressão por mérito o servidor deverá obter, no mínimo, 60% da pontuação, considerando somente os resultados das três primeiras avaliações elencadas (UFCSPA, 2007).

Cada servidor realiza a avaliação em período específico do ano, dependendo da data de interstício. A instituição não utiliza sistema informatizado e todos os formulários são enviados pela área de pessoal (UFCSPA, 2007).

Com a finalidade de garantir o aspecto pedagógico do processo, os formulários apresentam espaço para a opinião do respondente de forma a dar sustentação às ações futuras de melhoria (UFCSPA, 2007).

4.4.3.1 Formulário UFCSPA de autoavaliação

O servidor analisa sete fatores, podendo escolher entre quatro conceitos, 1 (abaixo do esperado), 2 (atinge parcialmente o esperado), 3 (atinge o esperado) e 4 (acima do esperado). Esses conceitos são os mesmos utilizados nos outros formulários.

A análise realizada pelo servidor acerca do seu próprio trabalho deve refletir os seguintes fatores:

- Responsabilidade: seriedade com que cumpre as tarefas previamente acordadas, bem como, em relação ao cumprimento da jornada de trabalho;
- Comportamento adequado: trabalho realizado com ética e educação.
- Iniciativa e criatividade: interesse e capacidade em dar ideias que visem a melhoria do trabalho;
- Conhecimento da função: saber necessário para desempenhar as atividades;
- Qualidade: atende aos prazos pré-estabelecidos e executa o trabalho de maneira criteriosa;
- Abertura às mudanças: consegue adaptar-se a novas exigências e a modificações nas atividades laborais;
- Relacionamento interpessoal: sabe ouvir e respeitar, mantendo o ambiente agradável.

Além disso, há as seguintes questões dissertativas: participação em grupos ou comissões, pontos positivos, razões de aspectos que agem como limitadores do trabalho, alternativas para melhoria.

4.4.3.2 Formulário UFCSPA de avaliação – chefia

Neste formulário, preenchido pelas chefias, são analisados todos os itens anteriormente citados no formulário de autoavaliação e dois novos fatores: aspectos referentes a capacidade de liderança e planejamento das ações necessárias para atingir os objetivos laborais. Apresenta três questões dissertativas: análise dos aspectos positivos, razões dos aspectos limitadores do trabalho e sugestões de melhorias.

4.4.3.3 Formulário UFCSPA de avaliação – equipe de trabalho

O grupo de trabalho deve analisar os seguintes fatores:

- Participação na definição das ações;
- Desenvolvimento do trabalho em equipe com colaboração entre os integrantes do grupo;
- Compartilhamento de informações de modo que nenhuma atividade fique prejudicada na falta do executor;
- Distribuição adequada das atividades;
- Busca por alcançar os objetivos institucionais.

Após chegarem a um acordo sobre a definição da pontuação, os integrantes do grupo ainda respondem de forma dissertativa acerca de: aspectos positivos, razões de aspectos limitadores e sugestões de melhorias. Importante destacar que a avaliação realizada é um consenso da percepção do grupo sobre o desempenho dos avaliados.

4.4.3.4 Formulário UFCSPA de avaliação – condições de trabalho

São avaliados os seguintes fatores:

- Adequação dos materiais permanentes e de consumo para a execução das atividades;
- Adequação do espaço físico (higiene, tamanho, segurança, iluminação, ruídos, equipamentos de proteção);
- Adequação comportamental (sentimento de conforto e acolhimento no ambiente de trabalho).

Além disso, os servidores também podem escrever sobre providências que precisam ser tomadas acerca do ambiente laboral. O resultado não é computado para a progressão por mérito dos servidores TAEs.

4.4.3.5 Formulário UFCSPA de avaliação – usuário

O usuário deve indicar a unidade que está sendo avaliada e identificar-se como docente, TAE ou discente. O formulário precisa ser assinado, não podendo ser anônimo. Estão sob análise os seguintes fatores:

- Acesso à informação e atendimento da equipe;
- Cumprimento adequado dos prazos de trabalho e dos horários de atendimento;
- Soluções satisfatórias para as solicitações realizadas;
- Qualidade do atendimento.

Há opção para que o usuário apresente os aspectos positivos e negativos do atendimento recebido, bem como, espaço específico para expor sugestões de melhoria para essas situações. Essa avaliação não tem influência na progressão por mérito dos servidores que trabalham na unidade avaliada.

4.4.4 Comparativo e contribuições dos modelos das universidades analisadas

O Quadro 2 sintetiza as variáveis da avaliação de desempenho nas universidades pesquisadas visando facilitar o comparativo entre as instituições.

Quadro 2 – Variáveis da Avaliação de Desempenho - UFPel, UFRGS, UNIPAMPA e UFCSPA

Variáveis	UFPel	UFRGS	UNIPAMPA	UFCSPA
Normativa Interna	Resolução do Conselho Universitário nº 13/2017	Decisão do Conselho Universitário nº 939/2008 alterada pelas Decisões nº 328/2010 e nº 417/2014	Resolução do Conselho Universitário nº 72/2014.	Decisão nº 01/2007 da Congregação da FFFCMPA
Eixos analisados na prática	Progressão por mérito	Progressão por mérito Desenvolvimento	Progressão por mérito Desenvolvimento	Progressão por mérito Desenvolvimento
Método	Escala Gráfica	Escala Gráfica Avaliação 360 graus	Escala Gráfica Avaliação 360 graus Avaliação por Objetivos	Escala Gráfica Avaliação 360 graus
Formulários	Plano Individual de Trabalho, Autoavaliação e Avaliação da Chefia	Plano Individual de Trabalho, Autoavaliação, Avaliação da Chefia, Equipe de trabalho, Condições de trabalho, Usuário	Plano Individual de Trabalho, Autoavaliação, Avaliação da Chefia, Equipe de trabalho, Condições de trabalho, Usuário, Necessidades de Capacitação	Autoavaliação, Avaliação da Chefia, Equipe de trabalho, Condições de trabalho, Usuário
Fatores utilizados nos formulários obrigatórios, além dos estipulados em lei	-	Cumprimento de prazos; Desenvolvimento profissional e pessoal; Planejamento e organização;	-	Conhecimento da função; Qualidade; Flexibilidade; Participação na definição das ações;

		Comunicação; Flexibilidade; Liderança; Disponibilidade e adequação de materiais de consumo e permanentes; Ambiente físico		Comunicação; Distribuição adequada das atividades; Adequação dos materiais permanentes e de consumo; Adequação do espaço físico
Sistema	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Papel
Gerenciamento do Processo	Área de Gestão de Pessoas	Área de Gestão de Pessoas e Núcleo de Gestão do Desempenho/unidade	Área de Gestão de Pessoas	Área de Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Podemos observar, por meio do Quadro 2, que somente a UFPel ainda não avalia questões ligadas ao eixo de desenvolvimento que podem subsidiar os Programas de Capacitação e Dimensionamento, além de melhorias no ambiente de trabalho.

Outro ponto que merece destaque é que a UFRGS e a UFCSPA avaliam o desempenho ainda pelo olhar da equipe de trabalho e do usuário, enquanto a UFPel utiliza a autoavaliação e a avaliação da chefia. A UNIPAMPA também faz avaliação 360 graus, porém a análise da equipe e do usuário é realizada junto ao processo da avaliação institucional.

A UFPel utiliza somente os fatores do RJU, estabelecidos para avaliação de desempenho no estágio probatório. Já UFRGS e UFCSPA utilizam um número maior de parâmetros complementando a análise com informações como qualidade, flexibilidade e comunicação. O formulário da UNIPAMPA para o eixo do desenvolvimento não é de preenchimento obrigatório.

4.5 O que dizem os entrevistados

A seguir são apresentados os principais tópicos tratados nas cinco entrevistas realizadas. A fim de não expor os participantes, os relatos dos entrevistados foram indicados por meio da seguinte classificação: primeiro entrevistado (E1), segundo entrevistado (E2) e assim sucessivamente.

4.5.1 Sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFPel

Referente à primeira pergunta, como o entrevistado descreveria o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAEs da UFPel, E1 enfatizou o caráter positivo da universidade ter finalmente colocado em prática a avaliação de desempenho e parado de conceder as progressões por mérito de forma automática. Fez referência ao modelo do programa que, para ele, mesmo simples, possui critérios estipulados em lei. Observa que falta a análise do grupo de trabalho para que se possa avaliar as questões do eixo de desenvolvimento.

Já E2, lembrou do objetivo da avaliação de desempenho na carreira como um processo pedagógico e da função de subsidiar a progressão, uma vez que, o PCCTAE é de 2005 e os servidores da universidade estavam até o início de 2018 com progressões por mérito ocorrendo automaticamente, e completou:

A ideia que se tinha de uma proposta de avaliação de desempenho era em que houvesse a autoavaliação, avaliação da equipe, se possível a avaliação externa também do público que utiliza aquele setor, aquele serviço. Parece que quando se faz uma avaliação coletiva os próprios colegas vão conhecer as tarefas de cada um e vão poder inclusive opinar sobre o trabalho. Me parece que isso seria um ponto positivo no sentido de que mais pessoas pudessem compartilhar daquela avaliação e poder, inclusive, sugerir alternativas para impasse e alguma coisa para melhorar (E2).

A descrição do programa realizada por E3 foi bem objetiva, afirmou que o modelo adotado é muito básico. Para o entrevistado, a ideia principal era colocar em prática algo simples, para pelo menos, em um primeiro momento, contemplar a avaliação exigida na legislação da carreira para a progressão por mérito.

Os entrevistados E4 e E5 enfatizaram que possuem uma visão bem profícua do programa, o descreveram como um programa que possibilita a participação do avaliado e da chefia, favorecendo que se conheça as virtudes e os problemas das relações de trabalho.

Observa-se que o sistema não solicita aos servidores esse tipo de informação, mas sim disponibiliza um campo descritivo para “considerações”, onde o avaliado e o avaliador podem usar o espaço para manifestações no âmbito das relações de trabalho.

Sendo assim, os entrevistados enfatizam aspectos relevantes quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho da UFPel, tais como o pedagógico, o desenvolvimento dos servidores e a participação dos atores envolvidos no processo,

relevantes no curso atual do processo e que se coadunam com estudos sobre o tema (MARRAS; TOSE, 2012; BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015; RIBEIRO, 2018).

4.5.2 As contribuições da avaliação de desempenho para a UFPel

Quanto a pergunta dois, acerca das contribuições do programa para a instituição, E1 destacou que o processo de avaliação de desempenho trouxe maior organização do trabalho, já que fez com que as pessoas olhassem e construíssem formalmente seus fazeres no momento da realização do Plano de Trabalho. O entrevistado E2 afirmou que para ele a maior contribuição foi a possibilidade de embasar a concessão da progressão por mérito, visto que, como explicado anteriormente, o CONSUN autorizou as progressões por mérito serem concedidas de forma automática até a publicação de uma normativa interna regulamentando o processo de avaliação de desempenho dos TAEs na instituição.

Os participantes E3 e E4 indicaram o caráter pedagógico do processo, ou seja, a possibilidade de analisar o desempenho levantando o questionamento do que pode ser melhorado (BRASIL, 2005; CARVALHO; SILVA, 2016; RIBEIRO, 2018).

Já E5 entende como contribuição a possibilidade de ver os dois lados da história, tanto a versão de desempenho do avaliado como a do avaliador. Além disso, relatou outro ponto positivo:

(...) saiu agora uma das primeiras exonerações que teve na UFPel de servidor que não veio trabalhar fazia não sei quanto tempo e as vezes isso as pessoas tem dificuldade de relatar, de botar nas folhas pontos e a avaliação de desempenho de uma forma ou de outra permite que tu diga que não tem como avaliar o desempenho de alguém que não vem trabalhar (E5).

Diante das respostas, pode-se constatar que a “organização”, por meio do planejamento, e o “mérito de fato” aparecem nas falas dos entrevistados, o que demonstra um aspecto de credibilidade ao Programa que até então não aparecia nos relatos.

A organização proporcionada na fase inicial pelo Plano de Trabalho, com a organização das atividades, pactuação e definição dos objetivos de desempenho, constitui a base do processo avaliativo (RIBEIRO, 2012). Já quanto ao “mérito de fato”, demonstra que o Programa está cumprindo com um dos propósitos estipulados

pela legislação: a utilização da avaliação para a concessão da progressão por mérito (BRASIL, 2005).

4.5.3 Dificuldades no Programa de Avaliação de Desempenho da UFPel

Para a terceira questão, que procurou saber qual a percepção dos entrevistados acerca das dificuldades e dos problemas que envolvem o programa de avaliação, a mudança de cultura foi lembrada na primeira fala de E1: “Porque uma avaliação nunca se fez e agora tem que se fazer, há aquelas resistências normais do novo, que eu percebi. E tem que tirar esse foco que a avaliação é só pra progressão”.

A mudança organizacional pode ser entendida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD; CURADO; CAMPOS, 1994, p. 64).

Por muito tempo, considerou-se como sucesso organizacional àquelas instituições que conseguiam manter a estabilidade. Hoje, essa crença pode ser considerada ultrapassada, uma vez que, a revolução científico-tecnológica e as exigências do mundo globalizado passaram a exigir das organizações flexibilidade e adaptação frente às mudanças que se fazem necessárias. Nesse contexto, pode-se afirmar que toda a mudança gera resistência humana decorrente da incompreensão dos fatos que tornam autênticas as modificações ou ainda pela hesitação de não saber como agir e o que esperar frente ao novo (DIAS, 2013).

As pessoas estão envolvidas em uma cultura organizacional, que pode ser entendida como a personalidade da organização, ou seja, uma união de características um tanto quanto invariáveis (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015). Isso torna ainda mais difícil o processo de aceitar algo diferente.

Se atrelarmos a esses fatos que o novo processo se refere à avaliação de desempenho, o que por si só já pressupõem resistência de quem será alvo da análise, e ainda, acontecer no âmbito do serviço público, com predominância de cooperativismo e dificuldade das chefias de registrarem um desempenho insuficiente, principalmente, quando os resultados podem levar a aumento salarial (BERGUE, 2014; FREITAS et al., 2012), percebe-se a dificuldade que permeia o tema.

Outro tópico lembrado na entrevista, agora pelo participante E2, foi que na época de criação da carreira o interstício para a progressão por mérito era de 24 meses, o que de certa forma facilitava o viés pedagógico. Para ele, o prazo menor do interstício estipulado por lei e realizado desde 2008, qual seja, 18 meses, dificulta o processo de investir em ações que visem a melhoria do desempenho do servidor.

Por exemplo: se no primeiro ano o desempenho não fosse positivo, teria até o final do ano seguinte para adaptações. Hoje, com o interstício de 18 meses, dependendo do mês em que o servidor completa o período do interstício, pode ter que utilizar para progressão duas avaliações seguidas, supostamente não favorecendo o processo de adequação do desempenho. Por exemplo: um servidor que completa 18 meses em março de 2019, usará a avaliação de 2018. A próxima progressão será em setembro de 2020, quando usará a avaliação de 2019 (dois anos consecutivos). Já na progressão subsequente, que será em março de 2022, utilizará a avaliação de 2021 e não a de 2020. Esta servirá apenas para retorno do que pode ser melhorado, não subsidiando a concessão do benefício financeiro.

Na realidade, a questão levantada pelo entrevistado, apesar de factual, não desqualifica a avaliação, uma vez que, o processo avaliativo é contínuo e necessita de acompanhamento constante. Portanto, dependendo do problema observado ao longo do período avaliativo, pode ser trabalhado antes mesmo do preenchimento do formulário de avaliação. Se o que estiver motivando a situação for algo mais complexo ou que exija interação com outros setores, será trabalhado na continuidade do processo, não inviabilizando o caráter pedagógico.

O participante E3 expôs o sistema informatizado como problema e solução ao mesmo tempo. Solução por facilitar o processo do contato com os diversos servidores para o preenchimento da avaliação. Ele organiza as informações e as mantém disponíveis para o acesso a qualquer momento. Isso simplifica para o setor que gerencia a avaliação de desempenho, pois não se perde tempo com encaminhamento de formulários em papel e com arquivamento manual de processos. Já para o avaliado e avaliador também possibilita o preenchimento, acessando de qualquer computador e a qualquer hora, mantendo um histórico dos planos pactuados e das avaliações realizadas.

A dificuldade em relação ao sistema está nas limitações que o programa apresenta, tanto relacionadas às informações obtidas quanto à falta de relatórios. Esse é um problema específico enfrentado pela unidade que gerencia a avaliação de

desempenho (NAAF), visto que ainda não se consegue extrair relatórios do Cobalto, como por exemplo, quais servidores utilizaram o campo “considerações”. Essa informação é de extrema importância, pois por meio dela podem ser realizadas sugestões, críticas ou até mesmo a descrição de um problema que está sendo enfrentado pelos servidores, o que geraria a necessidade de acompanhamento e intervenção da área de Gestão de Pessoas.

Para E4, também a falta de tratamento das informações constitui um problema, não gerando relatórios que auxiliem futuras tomadas de decisão da gestão. Outro problema levantado refere-se a dificuldade em saber até que ponto as informações prestadas condizem com a realidade. Apontou a necessidade de fazer acompanhamento do processo e de conscientizar avaliadores e avaliados acerca da seriedade exigida na hora da avaliação de desempenho, corroborando com a opinião de Baptista e Sanábio (2014), sobre o comprometimento e a sensibilização dos atores da AD.

Na visão de E5, a avaliação de desempenho não é um assunto tratado com facilidade pelos servidores. O que retorna à discussão já realizada acerca de mudança, cultura organizacional e caráter corporativo do serviço público (WOOD; CURADO; CAMPOS, 1994; FREITAS et al., 2012; DIAS, 2013; BERGUE, 2014; DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015). Ainda acrescentou que:

(...) os colegas em cargo de chefia que são responsáveis pela avaliação ainda se sentem zelosos em fazer uma avaliação pontual e real do trabalho, eu vejo mais esse problema hoje do que o eventual problema ao contrário, que é o excesso de intervenção e autoritarismo de quem está em cima, isso não vejo quase nada, mas eu vejo as vezes uma certa complacência com as posturas que não são tão adequadas no serviço público (E5).

Essa opinião de E5 é o que os autores DeCenzo, Robbins e Verhulst (2015) chamam de avaliações infladas, quando o resultado é supervalorizado, não condizendo com a real situação. Possíveis distorções provenientes da imparcialidade dos avaliadores podem ocorrer (LOTTA, 2002; BERGUE, 2014) e devem ser trabalhadas com investimento em treinamento (MARRAS; TOSE, 2012) e maior objetividade na apresentação dos fatores (MATHIS; JACKSON, 2007), bem como das escalas de classificação adotadas no processo avaliativo (ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

4.5.4 Conhecimento sobre outros Programas de Avaliação de Desempenho

Dos cinco entrevistados, dois só conhecem o Processo de Avaliação de Desempenho da UFPel. Os demais relataram aspectos positivos e negativos decorrentes de conhecerem a experiência de outras universidades com avaliação de desempenho.

O participante E3, por ter vindo redistribuído da FURG, acompanhou a avaliação de desempenho referente ao período em estágio probatório. Lembra de a instituição utilizar mais fatores avaliativos como ponto positivo, por poder trazer maiores informações a respeito do desempenho. Por outro lado, como ponto negativo, a universidade ainda realizava, naquela época, o processo de forma manual (em papel) o que, dependendo do tamanho da instituição, pode trazer lentidão ao processo.

No lado oposto dessa ideia, E4 relatou que assistiu à apresentação do modelo da Universidade Federal da Paraíba durante a participação em um seminário e que achou o processo tão informatizado que não deixava espaço para o diálogo entre os envolvidos. Mas lembrou que um modelo muito participativo também pode trazer problemas para a instituição na hora de colocar o processo em prática. O entrevistado disse que:

(...) em alguns momentos se cometia alguns excessos do ponto de vista de construir um modelo participativo além do necessário e transformar a avaliação de desempenho num evento quase impossível de produzir resultados imediatos, então eu sei que houveram, no seio dessa discussão, algumas tentativas de modelo que depois até vieram a ser descartadas e enxugadas para um modelo mais pé no chão, como se diz (E4).

Isso demonstra a dificuldade do processo avaliativo, em se encontrar um equilíbrio entre a participação dos servidores e a informatização. Quanto maior for o número de informações de desempenho, mais rico será o retorno para embasar a gestão, porém mais difícil de ser colocado em prática. Por outro lado, quanto mais informatizado, mais fácil será o tratamento das informações, mas não podemos perder de vista a pactuação e o diálogo, uma vez que o processo avaliativo precisa desse contato direto entre os envolvidos.

O entrevistado E5 respondeu que na época da construção do modelo da UFPel, a comissão estudou vários exemplos, muitas universidades tinham modelo

mais punitivo e que na instituição optou-se por não seguir esse caminho. Enfatizou que:

(...) a gente não pode criar um mecanismo de sobre penalização e também nem tão pouco um mecanismo que 100% progrida, porque então esse também é danoso pro serviço público, no momento que tu transformas em automático algo que não era pra ser automático (E5).

A legislação enfatiza o lado pedagógico da avaliação. A teoria traz que, inicialmente, a avaliação de desempenho tinha mesmo um viés punitivo, mas que a temática evoluiu para uma linha de busca por desenvolvimento (BARBOSA, 1996).

Na realidade, o processo visa embasar tanto a progressão quanto o desenvolvimento, portanto, não deixou de ser um sistema meritocrático, mas se observado desempenho aquém do esperado com o padrão exigido na organização, o foco será no que e como pode ser melhorado, ao invés de como o funcionário será punido.

Nesse contexto, pode-se constatar que foi importante, durante a pesquisa, conhecer a realidade de outras três instituições, que estão inseridas no mesmo cenário e enfrentam problemas similares. Entende-se como benéfico um diálogo entre as universidades, em que haja troca de ideias e experiências da prática da avaliação de desempenho dos TAEs.

4.5.5 Os impactos da avaliação de desempenho na UFPel

Na quinta pergunta, se os resultados da avaliação de desempenho já impactaram as decisões gerenciais na universidade, dois entrevistados alegaram não terem como responder em virtude de não estarem investidos em cargo de chefia atualmente.

O entrevistado E3 disse que observou que o primeiro impacto está relacionado ao planejamento das atividades, já que para participar da avaliação é imprescindível a etapa do plano de trabalho, compreendendo esse fato como um impacto positivo. Com a nova sistemática, criou-se um momento de reflexão acerca do trabalho realizado, e se, de maneira informal isso já vinha sendo feito pelos servidores, foi uma oportunidade de formalizar e rever essa pactuação.

O entrevistado ainda acrescentou em sua fala acreditar que o caráter pedagógico e o diálogo entre os atores da AD trarão um impacto positivo, mas que ainda não foi efetivado:

Outro fator que eu acho importante é a questão de ser um processo pedagógico no qual a gente precisa pensar que a chefia detém um papel superimportante, ela tem o dever de durante todo o período até chegar a avaliação conduzir o servidor. Se o servidor também não está agindo de uma maneira que se entenda como correta, que é aquilo que se espera, a chefia tem o dever de conversar com aquele servidor, de chamar a atenção dele, de tentar trazer ele para dentro do que se espera. E o servidor, por outro lado, também tem que ter aquele olhar né, que ele tem que cumprir aquelas atribuições que constam no plano porque ele sabe que vai ser avaliado. Ele é um processo pedagógico não punitivo (...) talvez quando a gente conseguir abranger os demais eixos a gente consiga também ter resultados melhores no sentido de conseguir ver a questão do ambiente de trabalho, como realmente estão as relações no ambiente, então falta muito, mas eu sempre afirmo que foi um passo muito importante que a gente deu (E3).

Essa percepção de E3 acerca da importância de se estabelecer o hábito do diálogo, corrobora com Pulakos (2009): a comunicação instigada pelo *feedback* contínuo e até mesmo informal, é um importante passo no processo de avaliação de desempenho.

Os dois últimos entrevistados tiveram opiniões divergentes. Enquanto E4 acha que o programa não impactou nas decisões gerenciais, E5 acredita que sim e explica que o resultado da avaliação o ajudou a decidir sobre a participação dos servidores em diversas comissões existentes na instituição.

Das sete perguntas realizadas, esta foi pouco explorada pelos entrevistados, o que era de se esperar, posto que, o programa é recente, foi colocado em prática no início de 2018. No planejamento dos procedimentos não foram estimados indicadores e metas. Certamente, esta é uma lacuna no processo avaliativo da instituição. Somado ao fato de que o sistema informatizado atual não gera relatórios, fica difícil atingir o objetivo de prover com informações outros processos da instituição (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

4.5.6 A prática da avaliação de desempenho na UFPel

Para a penúltima pergunta, se houve dificuldade durante o preenchimento da avaliação no sistema, três respondentes disseram que não. Uma pessoa respondeu que por estar aposentada não participou da avaliação no sistema (importante frisar que este servidor participa da Comissão Interna de Supervisão da Carreira e acompanhou o processo de construção da normativa interna).

Apenas E3 respondeu que sim, teve dificuldades durante o preenchimento devido ao distanciamento entre as três opções (insatisfatório, satisfatório, excelente)

que estavam disponíveis na escala de classificação para serem atribuídas aos fatores, tanto no formulário de autoavaliação, quanto no formulário de avaliação disponibilizado para a chefia. O participante disse que considerou grande a distância entre satisfatório e excelente, faltando um meio termo entre as duas opções, como por exemplo a opção muito bom.

Esta percepção do E3 corrobora com as ideias de Armstrong (2006) e Armstrong e Taylor (2014), de que quanto maior o número de níveis existentes na escala de classificação, maior será a diferenciação entre os desempenhos, garantindo melhores resultados ao processo avaliativo.

4.5.7 Sugestões de melhoria

Finalmente para a última pergunta, se os entrevistados teriam sugestões de melhoria para a atual avaliação de desempenho da UFPel, três pessoas focaram em ampliar o processo de avaliação, abrangendo a manifestação da equipe e dos usuários do serviço.

A questão do usuário eu acho fundamental pra evitar o compadrio que é aquele acerto onde todo mundo se avalia bem, as vezes o grupo todo se avalia bem, o chefe entra nesse consenso de todo mundo ter um desempenho bom, todo mundo fica mais ou menos dentro da mesma faixa, pra ninguém sair prejudicado e o usuário está tendo um péssimo serviço daquele setor. O usuário eu acho que é uma prova em branco, ele é a contraprova daquilo que o processo de avaliação de desempenho diz, ele é fundamental. (E4).

Essa convergência de opiniões acerca da importância de acrescentar outros participantes ao processo avaliativo vai ao encontro da opinião de diversos autores que escrevem sobre o tema, e acreditam que diferentes óticas tem um maior alcance do real desempenho (ODELIUS, 2000; MARRAS; TOSE, 2012; BAPTISTA; SANÁBIO, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015; NOE et al., 2015; PONTES, 2016). A participação do usuário (BRASIL, 2005, 2006c) e da equipe também é apontada na legislação (BRASIL, 2005, 2008, 2011).

Ainda foi sugerido por E3 tornar os fatores avaliativos mais objetivos, uma vez que, os avaliadores podem analisar os fatores por meio de perspectivas diferentes (ESPÍRITO SANTO, 1997; MATHIS; JACKSON, 2007):

Responsabilidade... como é que a responsabilidade vai ser avaliada? Assiduidade... o que é um servidor ser assíduo? Então para que cada chefia, para que todas as chefias, ao avaliarem ou o próprio servidor ao se avaliar, terem critérios objetivos e um padrão (E3).

Também foi apontada por E2 e E4, a oportunidade de aproveitar o momento de parar e pensar sobre as atividades para refletir sobre necessidade de capacitação (BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015), dimensionamento da força de trabalho e condições existentes no ambiente laboral, objetivando o desenvolvimento profissional dos servidores (MARRAS; TOSE, 2012).

4.6 Evidências

Foram observados quatro pontos principais nas pesquisas realizadas que merecem atenção quanto aos procedimentos realizados na UFPel:

- Avaliação 360 graus: autores argumentam que a avaliação realizada com várias fontes enriquece o processo avaliativo (ODELIUS, 2000; MARRAS; TOSE, 2012; SANÁBIO, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015; NOE et al., 2015; PONTES, 2016; BAPTISTA). Corroborando com esse entendimento, todas as universidades analisadas utilizam essa metodologia. Além disso, a importância de analisar o desempenho com o viés de fontes como equipe de trabalho e usuário, também foi citada durante as entrevistas (E1, E2, E4).
- Eixo de desenvolvimento: a utilização da avaliação de desempenho para subsidiar a capacitação dos servidores (BRASIL, 2006c, 2008; BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015) e melhorias nas condições de trabalho é realizada pelas três universidades analisadas e foi lembrada pelos entrevistados E2 e E4.
- Critérios de análise: observa-se um número maior de fatores analisados no desempenho dos servidores TAEs das três universidades quando comparadas com a avaliação da UFPel. A questão também foi apresentada pelo entrevistado E3. Além disso, as instituições analisadas apresentam definições sobre os fatores, o que garante mais veracidade na análise, uma vez que padroniza os entendimentos dos avaliadores (MATHIS; JACKSON, 2007).
- Escala de classificação: UFRGS e UNIPAMPA utilizam escala com 5 níveis. UFCSPA, 4 níveis. Problemas na graduação da escala de

classificação foram citados pelo entrevistado E3 e também por um servidor avaliado durante o processo avaliativo no Cobalto.

Observou-se que não existe consenso acerca dos conceitos utilizados nas escalas de classificação. Tanto na pesquisa bibliográfica, quanto nos formulários das universidades analisadas, não há uma equidade dos termos empregados entre as instituições, o que ocasionou certo desapontamento em virtude do estudo não ter apresentado resultado de qual seria a melhor opção a ser aplicada.

Isso também ocorreu quanto aos fatores de análise. Além da legislação não apresentar a definição dos que são considerados obrigatórios, cada organização tem autonomia para utilizar outros fatores, além dos estabelecidos em lei, que considerar pertinente a ser objeto de análise (BRASIL, 2011).

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo apresenta proposições que visam a melhoria do processo avaliativo dos servidores técnico-administrativos da UFPel, fundamentadas nas pesquisas (bibliográfica e documental), bem como nas análises das entrevistas e dos estudos dos modelos avaliativos da UFRGS, UFCSPA e UNIPAMPA. Para facilitar a visualização das ações propostas foi elaborado o Quadro 3 com as justificativas e os resultados práticos que se pretendem alcançar.

Quadro 3 – Ações propostas

Nº	Ação Proposta	Justificativa	Resultado esperado
1	Estabelecer definições claras para os fatores que fazem parte da avaliação.	Certas palavras podem ter concepções diferentes dependendo da percepção de cada avaliador. ESPÍRITO SANTO, 1997; MATHIS; JACKSON, 2007; UFRGS; UFCSPA; Entrevistado 3.	Fundamentar a reflexão dos servidores e padronizar o entendimento acerca dos fatores de desempenho.
2	Acrescentar, aos cinco fatores já utilizados, os tópicos: conhecimentos técnicos necessários ao desempenho do cargo, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, alternativas/sugestões para melhorias.	BRASIL, 2010, 2011; UFRGS; UNIPAMPA; UFCSPA.	Abranger todos os fatores definidos na legislação como obrigatórios e complementar o resultado do processo avaliativo com mais informações sobre o desempenho dos servidores.
3	Modificar a escala de classificação, que atualmente apresenta 3 níveis (insatisfatório, satisfatório e excelente), estabelecendo definições claras de cada item.	ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014. Entrevistado 3; Sugestões realizadas por servidores no campo “considerações” (Cobalto) durante o processo avaliativo.	Disponibilizar definições e um maior número de opções na escala, facilitando a diferenciação dos desempenhos.
4	Na autoavaliação dos servidores investidos em cargos de chefia e na avaliação realizada pela equipe, incluir questões específicas envolvendo as atividades de gestão, como por exemplo: administração de recursos, liderança, gestão das condições de trabalho.	BRASIL, 2008; BRASIL, 2011; BERGAMINI, 2019; UFRGS; UNIPAMPA; UFCSPA.	Fornecer informações relativas ao desempenho dos servidores TAEs enquanto ocupantes de cargos de chefia.
5	Realizar avaliação das equipes de trabalho aos pares e à chefia imediata, contemplando, pelo menos, os seguintes fatores: alinhamento do trabalho efetuado com as diretrizes institucionais, compromisso com os resultados, cooperação e relacionamento interpessoal, distribuição adequada das	Utilização de diferentes óticas do desempenho. ODELIUS, 2000; BRASIL, 2005; BRASIL, 2008; BRASIL, 2011; MARRAS; TOSE, 2012; BOHLANDER; SNELL, 2015; NOE et al., 2015; PONTES, 2016; UFRGS, UFCSPA;	Conhecer a percepção de desempenho enquanto grupo de trabalho.

	atividades.	Entrevistados 1 e 2	
6	Viabilizar aos usuários dos serviços (alunos e/ou servidores) a possibilidade de manifestação acerca do atendimento recebido, contemplando os seguintes fatores: cumprimento de prazos e horários; empenho na busca por resultados; qualidade das informações prestadas no atendimento; urbanidade no atendimento.	Utilização de diferentes óticas do desempenho. ODELIUS, 2000; BRASIL, 2005; BRASIL, 2006c; MARRAS; TOSE, 2012; BOHLANDER; SNELL, 2015; NOE et al., 2015; SANCHES et al., 2015; PONTES, 2016; UFRGS; Entrevistados 2 e 4.	Conhecer a percepção do usuário acerca do desempenho das equipes.
7	Disponibilizar aos servidores formulário para avaliação das condições de trabalho, contemplando os seguintes fatores: disponibilidade e adequação de materiais de consumo e materiais permanentes; condições do ambiente físico; sentimento de conforto e acolhimento no local de trabalho.	UFRGS, UNIPAMPA, UFCSPA; Entrevistados 2 e 4.	Conhecer os problemas quanto ao ambiente de trabalho que afetam o desempenho laboral.
8	Adicionar questionamento a respeito das necessidades de capacitação.	Uma das finalidades da avaliação é descobrir quais capacitações podem sanar as lacunas de desenvolvimento. BRASIL, 2006c, 2008; BERGUE, 2014 SANCHES et al., 2015; UNIPAMPA; Entrevistados 2 e 4.	Embasar as ações de capacitação realizadas para os servidores, visando melhoria no desempenho.
9	Investir em treinamento para os avaliadores e avaliados.	GRILLO, 1982; BAPTISTA; SANÁBIO, 2014. WILLIAMS, 2017;	Preparar os servidores para atuarem no processo avaliativo, buscando equanimidade e veracidade nas informações prestadas.
10	Conscientizar avaliadores e avaliados sobre a importância do processo avaliativo e da etapa de <i>feedback</i> .	ESPÍRITO SANTO, 1997; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; MARRAS; TOSE, 2012 BAPTISTA; SANÁBIO, 2014. DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015; FRANCO et al., 2017; BERGAMINI, 2019; Entrevistados 1 e 4.	Criar a cultura da avaliação de desempenho na UFPel, de maneira que as pessoas compreendam o processo em todo o seu contexto e não apenas para progressão funcional, desmistificando a avaliação como um sistema punitivo.
11	Estimar indicadores e metas para o processo avaliativo e ajustar o sistema COBALTO para que possa gerar relatórios da avaliação de desempenho.	“A avaliação só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho; ela não sobrevive por si só” GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998, p. 54; BERGAMINI, 2019; Entrevistados 3 e 4.	Facilitar a tomada de decisão dos gestores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Pelotas. Para tanto, foi realizada pesquisa documental, bibliográfica, entrevistas e análise dos Programas das seguintes universidades: UFRGS, UNIPAMPA e UFCSPA.

Ao contrapor o cenário atual com a teoria, com o conhecimento dos cinco entrevistados e com os exemplos de outras instituições, ficou evidente que os procedimentos realizados na UFPel podem ser aperfeiçoados. Nesse sentido, foi recomendado um conjunto de ações que visam o aperfeiçoamento do modelo atual, para que ele possa, além de atender integralmente as exigências da legislação, cumprir com a função de instrumento gerencial, subsidiando as decisões sobre a política de desempenho da instituição.

Observou-se que a avaliação de desempenho, apesar de tema complexo e que envolve certa subjetividade, é uma ferramenta muito importante, na medida em que compara o que foi planejado com a performance prática, propiciando que se conheçam quais são, e também onde estão, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas que fazem parte da organização. Com essas informações, os gestores conseguem embasamento para as decisões que envolvem diversos assuntos, como por exemplo: quem está apto a concessão de progressão funcional, onde serão realizados os investimentos, quem precisa de capacitação e de que tipo, se há problemas de relacionamentos, e também, quanto ao dimensionamento da força de trabalho.

No caso específico da UFPel, constatou-se a necessidade de buscar, além da análise da chefia e do próprio servidor, que já acontecem na prática, o parecer dos usuários dos serviços e das equipes de trabalho. Igualmente importante, é oportunizar que os servidores possam, também por meio do sistema, manifestar as necessidades existentes, sejam elas de capacitação ou referentes às condições de trabalho.

Para tornar o processo mais pedagógico, sugere-se o investimento permanente em capacitações e ações de conscientização aos servidores, explicando

a importância da temática, pois muitas vezes é vinculada apenas aos avanços na carreira e aos aumentos salariais. Essas ações visam fomentar a cultura da avaliação de desempenho, os benefícios que ela pode trazer tanto para a instituição quanto para as pessoas, fazer conhecer que ela é responsabilidade de avaliados e avaliadores, e ainda, esclarecer que ela não consiste apenas daquele momento do preenchimento dos formulários. Ela é um processo contínuo, que precisa de acompanhamento e comunicação entre as partes.

Além disso, para que os resultados sejam os mais fidedignos possíveis, o processo precisa ser claro. Em consequência, vê-se como necessário definir conceitos para os fatores de análise, assim como, para os itens da escala de classificação, com o objetivo precípuo de padronizar o entendimento dos termos empregados nos formulários.

Quanto ao sistema Cobalto, é nítida sua importância para o processo avaliativo, principalmente quando estamos falando de um contexto como a UFPel, com uma quantidade grande de servidores e setores. Porém, atenta-se para o fato de que a avaliação de desempenho só conseguirá cumprir seu papel de forma eficaz quando o sistema informatizado estiver preparado para acolher e tratar os diversos dados que são necessários, transformando-os em informações pertinentes à administração.

Sugere-se como estudos futuros, a análise dos programas de avaliação de universidades de outros estados brasileiros e também que, se forem colocadas em prática as ações aqui sugeridas, oportunamente seja realizada nova pesquisa acerca do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel para constatar se as alterações realizadas trouxeram resultados positivos e o quê ainda pode ser melhorado, fazendo uma contínua reflexão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, O. Avaliação de Desempenho – ferramenta para modernização da cultura e da gestão no INMETRO. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. **Anais**. Brasília/DF, 2011. Disponível em:<

http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/504/1/C4_TP_AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20-%20FERRAMENTA.pdf> Acesso em: 24 mar. 2019.

AMORA, A. S. **Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa**. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARMSTRONG, M. **Performance management: key strategies and practical guidelines**. 3rd ed. Kogan Page, 2006.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th edition. Kogan Page, 2014.

BAPTISTA, A. de L. X.; SANÁBIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **RSP – Revista do Serviço Público**. Brasília. Ano 47, volume 120, nº 3. Set-Dez 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>> Acesso em 11 out. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Atlas, 2014.

BOHLANDER, G. W.; SNELL S. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 16ª edição norte-americana, 3rd edição. Cengage Learning Editores, 2015.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 750, de 8 de agosto de 1969**. Provê sobre a transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-750-8-agosto-1969-375218-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 10 jul. 2018.

_____, **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 12 jul. 2018.

_____, **Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, e dá outras providências. Brasília. 1998 Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em: 12 jul. 2018.

_____, **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm> Acesso em: 27 set. 2018.

_____, **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. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm> Acesso em: 05 jul. 2018.

_____, **Decreto nº 5.707, de 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. Brasília. Disponível: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 09 jul. 2018.

_____, **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006b**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm> Acesso em: 05 jul. 2018.

_____, **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006c**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 05 jul. 2018.

_____, **Portaria MEC nº 9, de 29 de junho de 2006d**. Estabelece os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com

a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares. Brasília. Disponível em: <
http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/portarias/pt09_2006.pdf> Acesso em: 19 ago. 2018.

_____, **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm> Acesso em: 15 jul. 2018.

_____, **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Brasília. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm> Acesso em: 15 jul. 2018.

_____, **Orientação Normativa MPOG nº 7, de 31 de agosto de 2011**. Estabelece diretrizes para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Brasília. Disponível em: <
<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/09/2011&jornal=1&pagina=90&totalArquivos=212>> Acesso em: 11 jan. 2019.

_____, **Lei nº 12.702, de 07 de agosto de 2012a**. Dispõe sobre a Remuneração dos Cargos de Médico. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12702.htm> Acesso em: 12 set. 2018.

_____, **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012b**. Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772.htm> Acesso em: 15 jul. 2018.

_____, **Manual SEGEp de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília. 2013. Disponível em: <
http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view> Acesso em: 22 jul. 2018.

_____, Ministério da Educação. **Balanco Social SESU 2003-2014: a democratização e expansão da educação no país**. Brasília. 2015. Disponível em: <
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192> Acesso em: 27 jul. 2018.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos n campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, Oct. 2004. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 fev. 2019.

CARVALHO, J. M. de; SILVA, C. M. **Pedagogia Empresarial**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL J.; PEREIRA, A. de C. Validação Psicométrica de Medida de AutoAvaliação de Desempenho no Trabalho. **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. EnANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor1449.pdf>> Acesso em: 02 out. 2018.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ELVIRA, E. J. S; FARIA, M. de F. B. de. As Políticas de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos: por que e como fracassam? In: II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. **Anais**. Florianópolis, 2018. Disponível em: <<http://cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/download/436/191>> Acesso em: 30 mar. 2019.

ESPÍRITO SANTO, A. do. **Estruturando avaliação participativa do desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiograf, 1997.

FRANCO, M. A. J.; SANTOS, E. A. dos; ZANIN, M.; LUNKES, R. J. Avaliação de Desempenho: percepção de funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde** Vol. 14, n.1 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ JAN/MAR 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/319014123_avaliacao_de_desempenho_p ercepcao_dos_funcionarios_de_uma_entidade_hospitalar_de_santa_catarina> Acesso em: 03 ago. 2018.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Á. M. R. de; OLIVEIRA, A. R. de; EMMENDOERFER, M. L.; CUNHA, N. R. da S. Institucionalização da Política de Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v.5, n.3, págs. 108-131, dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n3p108/23667>> Acesso em: 05 ago. 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. Atlas, 07/2017.

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

Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=920> Acesso em: 12 fev. 2019.

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43 a 61, mar. 1998. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775>>. Acesso em: 14 set. 2018.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IGC**. 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc>> Acesso em: 09 set. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**, 7ª edição. Atlas, 2017.

LOTTA, G. S. Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>> Acesso em: 19 jul. 2018.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. C. Série MBA - **Gestão de Pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. LTC, 09/2014.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. e S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MASIERO, G. **Administração de Empresas**, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Management**. 12. ed. Cengage Learning, 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

NASSUNO, M. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: ENAP, 1998. 21f. (Texto para discussão, 30). Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/658>> Acesso em: 12 out. 2018.

NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART B.; WRIGHT, P. M. **Fundamentals of Human Resource Management**. 6th Edition. New York: McGrawHill/Irwin, 2015.

ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Cadernos ENAP**. vol. 19. Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/617>> Acesso em: 28 set. 2018.

PINTO, J. de F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, Dec. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400009&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 24 jul. 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

PULAKOS, E. D. **Performance Management**: a roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems. SHRM Foundation, 2004. Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Performance-Management.pdf>> Acesso em: 25 mar. 2019.

PULAKOS, E. D. **Performance Management**: a new approach for driving business results. Wiley-Blackwell, 2009.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão** 24, n. 1, p. 85 –96, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536>> Acesso em: 15 ago. 2018.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, E. S. **Gestão de Desempenho na Administração Pública: um estudo multicaso em instituições federais de ensino**. Dissertação. São Paulo, UFSCar. 2018.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**, volume 19. 8. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismo para validação dos resultados. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

RUA, M. das G. Desafios da Administração Pública Brasileira: Governança, Autonomia, Neutralidade. **RSP - Revista do Serviço Público**. Ano 48, nº 3. Set-dez 1997. Brasília. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/392>> Acesso em: 12 out. 2018.

SANCHES, L. I. M.; VARGAS, K. S.; MOURA, G. L. de; SILVA, A. H. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: um estudo em uma Universidade Federal. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 9, nº. 1, Jan/Jul. 2015. Disponível em: <<https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=85>> Acesso em: 05 out. 2018.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHUTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**. V. 22, n. 2,

2011. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/9090>> Acesso em: 10 out. 2018.

UFCSPA, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. **Decisão nº 01/2007 da Congregação da FFFCMPA** - Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico administrativos em educação. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <
<https://www.ufcspa.edu.br/ufcspa/normasedocs/docs/019.pdf>> Acesso em: 19 set. 2018.

_____, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. **Indicadores 2017**: catálogo de números e indicadores institucionais. – Porto Alegre: UFCSPA, 2017. Disponível em: <
<https://www.ufcspa.edu.br/ufcspa/administracao/indicadores/2017.pdf>> Acesso em: 19 set. 2018.

_____, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. – Porto Alegre: UFCSPA, 2018. Disponível em: <
<https://www.ufcspa.edu.br/ufcspa/administracao/planodegestao/relatorio-de-gestao-2017.pdf>> Acesso em: 19 set. 2018.

UFPEL, Universidade Federal de Pelotas. **Resolução CONSUN nº 10, de 24 de novembro de 1992**. Aprova as normas regulamentadoras do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos e Ocupantes e Funções Gratificadas e Cargos de Direção da UFPel. 1992. Disponível em: <
https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2011/02/1992_10.pdf> Acesso em: 04 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Portaria nº 913, de 13 de julho de 2006**. Designar grupo de trabalho para elaborar proposta do programa de avaliação. 2006. Disponível em: <http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/0913_2006.pdf>
Acesso em: 04 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Resolução CONSUN nº 03, de 22 de setembro de 2006**. Disponível em:
<<https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-13-2017-CONSUN.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Portaria nº 636, de 02 de abril de 2014a**. Designar grupo de trabalho para revisar proposta do programa de avaliação. 2014. Disponível em: <http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/0636_2014.pdf>
Acesso em: 04 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Portaria nº 2.011, de 22 de outubro de 2014b**. Prorrogar o prazo do grupo de trabalho responsável por revisar proposta do programa de avaliação. 2014. Disponível em:
<http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/2011_2014.pdf> Acesso em: 04 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Resolução CONSUN nº 13, de 28 de setembro de 2017**. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-13-2017-CONSUN.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Informações do site**. 2018a. Disponível em: <<https://cobalto.ufpel.edu.br/portal/consultas/listaservidores>> Acesso em: 01 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **Divulgação Avaliação de Desempenho**. 2018b. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/%EF%82%A7programa-de-avaliacao-de-desempenho-do-servidor-tecnico-administrativo/>> Acesso em: 07 ago. 2018.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **COBALTO**. 2018c.

_____, Universidade Federal de Pelotas. **COBALTO**. 2019.

UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão CONSUN nº 939 de 21 de novembro de 2008**. Disponível em: <<https://plone.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-939-2008-consolidada>> Acesso em: 06 set. 2018.

_____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão CONSUN nº 328 de 27 de agosto de 2010**. Disponível em: <<https://plone.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-328-2010-1>> Acesso em: 06 set. 2018.

_____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão CONSUN nº 417 de 03 de outubro de 2014**. Disponível em: <<https://plone.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-417-2014-1>> Acesso em: 06 set. 2018.

_____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - Manual para Servidores**. 2018a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/avaliacao-desempenho/manual-avaliacao-de-desempenho-2018-para-servidores>> Acesso em: 06 set. 2018.

_____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Painel de Dados**. 2018b. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/paineldedados/base/index>> Acesso em: 09 set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Resolução CONSUNI nº 72, de 08 de maio de 2014**. Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. 2014. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-72_2014-Programa-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho-TAEs.pdf> Acesso em: 08 set. 2018.

_____, Universidade Federal do Pampa. **Dados abertos**. 2018. Disponível em: <<http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/dados-abertos>> Acesso em: 08 set. 2018.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 17 · n. 3 · págs. 4 - 28 · set./dez. 2014. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/520>> Acesso em: 18 jul. 2018.

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T. e. Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. **Anais**. Brasília/DF, 2011. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/767/1/C4_TP_SYSTEM%C3%81TICA%20DA%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO.pdf> Acesso em: 22 mar. 2019.

WILLIAMS, C. **ADM: princípios de administração**. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2017.

WOOD, T. Jr.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rodhia Farma. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a08v34n5.pdf>> Acesso em: 29 mar 2019.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R\$	701,98	1																			
	P02	R\$	723,04	2	1																		
	P03	R\$	744,73	3	2	1																	
	P04	R\$	767,07	4	3	2	1																
	P05	R\$	790,08	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R\$	813,79	6	5	4	3	1															
	P07	R\$	838,2	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$	863,35	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$	889,25	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$	915,92	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R\$	943,4	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$	971,7	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R\$	1.000,86	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R\$	1.030,88	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R\$	1.061,81	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R\$	1.093,66	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1							
	P17	R\$	1.126,47		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1						
	P18	R\$	1.160,27			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1					
	P19	R\$	1.195,07				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1				
	P20	R\$	1.230,93					15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2				
Teto BI	P21	R\$	1.267,85					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1			
	P22	R\$	1.305,88						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1		
	P23	R\$	1.345,07							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1	
	P24	R\$	1.385,42								16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1
	P25	R\$	1.426,98									15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2
Teto CI	P26	R\$	1.469,79									16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3
	P27	R\$	1.513,88										16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4
	P28	R\$	1.559,30											16	15	13	12	11	10	8	7	6	5
	P29	R\$	1.606,08												16	14	13	12	11	9	8	7	6
	P30	R\$	1.654,26													15	14	13	12	10	9	8	7
Teto DI	P31	R\$	1.703,89													16	15	14	13	11	10	9	8
	P32	R\$	1.755,01														16	15	14	12	11	10	9
	P33	R\$	1.807,66															16	15	13	12	11	10
	P34	R\$	1.861,89																	16	14	13	12
	P35	R\$	1.917,74																		15	14	13
Teto EI	P36	R\$	1.975,28																		16	15	14
	P37	R\$	2.034,53																			16	15
	P38	R\$	2.095,57																				16
	P39	R\$	2 158,44																				16

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R\$	1.326,72	1																			
	P02	R\$	1.378,46	2	1																		
	P03	R\$	1.432,22	3	2	1																	
	P04	R\$	1.488,08	4	3	2	1																
	P05	R\$	1.546,11	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R\$	1.606,41	6	5	4	3	1															
	P07	R\$	1.669,06	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$	1.734,15	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$	1.801,79	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$	1.872,06	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R\$	1.945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$	2.020,92	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R\$	2.099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R\$	2.181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R\$	2.266,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R\$	2.355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R\$	2.446,96		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R\$	2.542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R\$	2.641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R\$	2.744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R\$	2.851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R\$	2.962,82						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R\$	3.078,37							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R\$	3.198,43								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R\$	3.323,17									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R\$	3.452,77										16	15	14	13	10	9	8	7			
	P27	R\$	3.587,43											16	15	14	11	10	9	8			
	P28	R\$	3.727,34												16	15	12	11	10	9			
	P29	R\$	3.872,70													16	13	12	11	10			
	P30	R\$	4.023,74														14	13	12	11			
Piso EI	P31	R\$	4.180,66														15	14	13	12	1		
	P32	R\$	4.343,71														16	15	14	13	2	1	
	P33	R\$	4.513,12															16	15	14	3	2	
	P34	R\$	4.689,13																16	15	4	3	
	P35	R\$	4.872,00																	16	5	4	
	P36	R\$	5.062,01																		6	5	
	P37	R\$	5.259,43																		7	6	
	P38	R\$	5.464,55																		8	7	
	P39	R\$	5.677,66																		9	8	
	P40	R\$	5.899,09																		10	9	
	P41	R\$	6.129,16																		11	10	
	P42	R\$	6.368,20																		12	11	
	P43	R\$	6.616,56																		13	12	
	P44	R\$	6.874,60																		14	13	
	P45	R\$	7.142,71																		15	14	
	P46	R\$	7.421,28																		16	15	
	P47	R\$	7.710,71																			16	
	P48	R\$	8.011,42																			16	
	P49	R\$	8.323,87																			16	

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro da Entrevista

Prezado(a),

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão da aluna Vivian Simões Bravo no curso Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). O objetivo do estudo é analisar o programa atual de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da UFPel. Desde já agradecemos sua participação e garantimos sigilo das informações pessoais prestadas.

- 1) Como você descreveria o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFPel?
- 2) Quais as contribuições do Programa de Avaliação de Desempenho para a instituição?
- 3) Quais problemas e dificuldades envolvem o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs?
- 4) Você conhece algum Programa de Avaliação de Desempenho de servidores TAEs de outra Instituição Federal de Ensino Superior além da UFPel? Se sim, descreva o que conhece. Há algum ponto positivo na metodologia de avaliação dessa instituição que se destaque e que possa ser implementado na UFPel? E quanto aos pontos negativos? De onde?
- 5) Desde que os procedimentos de avaliação de desempenho dos TAES foram efetivados na universidade você acha que os resultados impactaram na tomada de decisões gerenciais? Em caso afirmativo, quais foram os impactos positivos e quais foram os impactos negativos?
- 6) Você teve alguma dificuldade no preenchimento do formulário de Autoavaliação (no caso de ser servidor TAE) e/ou de Avaliação da Chefia (no caso de servidor com função de chefia)?

- 7) Tem alguma sugestão de melhoria para os procedimentos utilizados atualmente no sistema de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na UFPel?

Dados pessoais e profissionais:

Nome: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Cargo: _____

Unidade de lotação: _____

Possui função de chefia: () Não () Sim Qual? _____

Escolaridade: _____

Ingresso no serviço público: _____

Ingresso na UFPel: _____

Apêndice B – Termo de Consentimento

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de pesquisa realizada para compor dissertação que será apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). O objetivo do estudo é analisar o programa atual de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPel.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. A conversa será gravada e, posteriormente, transcrita e armazenada em documento digital. Será garantido sigilo das informações pessoais prestadas. A participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer fazer parte da pesquisa, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Não haverá custos nem compensação financeira adicional. A pesquisadora estará à disposição para esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Os resultados da entrevista serão incluídos na dissertação e poderão ser utilizados em outras publicações ou eventos científicos.

Mestranda: Vivian Simões Bravo

Assinatura:_____

E-mail para contato: viviansimoesbravo@gmail.com

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello

Declaração

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos do estudo proposto e de como será minha participação, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na entrevista sejam utilizados para fins científicos (dissertação, eventos e publicações).

Nome:_____

Assinatura do entrevistado:_____

Data:_____