



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

LORENA DE OLIVEIRA SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES NO  
CONTEXTO DA UFBA

SALVADOR  
2019

LORENA DE OLIVEIRA SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES NO  
CONTEXTO DA UFBA

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2019

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Lorena de Oliveira.

Avaliação de desempenho individual: contribuições e limites no contexto da UFBA / Lorena de Oliveira Santos. – 2019.

105 f.

Orientadora: Profa. Dra. Denise de Almeida Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Universidade Federal da Bahia - Administração de pessoal – Estudo de caso. 2. Desempenho – Avaliação. 3. Serviço público – Administração de pessoal. 4. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.3

LORENA DE OLIVEIRA SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES NO  
CONTEXTO DA UFBA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 13 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>(a)</sup> Dr.<sup>(a)</sup> Denise Ribeiro de Almeida  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil  
Universidade Federal da Bahia

---

Prof.<sup>(a)</sup> Dr.<sup>(a)</sup> Ana Rita Silva Sacramento  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil  
Faculdade Anísio Teixeira

---

Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil  
Universidade Federal da Bahia

A

Minha família que sempre me apoia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me guiar até as oportunidades e me sustentar nos momentos de dificuldade. Gratidão à minha família por acreditar em mim. Obrigada amigos, colegas, de curso, de trabalho e da vida, que me incentivaram o tempo todo, em particular à equipe de trabalho da qual faço parte, que acompanhou as minhas inquietações e me deu o suporte necessário para que eu chegasse até a conclusão desta pesquisa. Especialmente, agradeço à minha orientadora pelos seus ensinamentos, pelas discussões, pelo seu tempo dedicado a esta dissertação. Por fim, obrigada, PRODEP/UFBA, por proporcionar esta oportunidade a nós servidores.

SANTOS, Lorena de Oliveira. **Avaliação de desempenho individual: contribuições e limites no contexto da UFBA**. 2019. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

### RESUMO

A avaliação de desempenho (AD) é uma ferramenta da gestão de pessoas que, alinhada a outros processos, possibilita subsidiar a tomada de decisão relacionada às pessoas da organização. No contexto das organizações públicas, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) mostrou-se promissora ao definir conceitos correlatos a desenvolvimento de pessoas. Diante desse cenário, e, tomando-se por base o referencial teórico acerca do tema, buscou-se investigar como a AD é apresentada formalmente numa organização pública de ensino superior e como ela é percebida pelos seus usuários, avaliados e avaliadores, ressaltando-se suas contribuições e limites para a gestão de pessoas. A coleta de dados foi realizada entre os anos de 2017 e 2018, a partir de pesquisa documental, que contou com uma entrevista exploratória; aplicação de questionário com a participação de 224 servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE); e entrevista com 11 gestores e 01 membro de comissão representante dos TAE. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com estudo de caso, através de três categorias analíticas: o instrumento e o processo de AD; o desenvolvimento de pessoas através da AD; e desafios à efetividade da AD. A análise dos dados mostrou que na Universidade Federal da Bahia (UFBA) tenta-se cumprir parte dos requisitos legais atrelada à remuneração de pessoal, através da AD, deixando-se em aberto aspectos apontados pela literatura para o instrumento, o processo e o desenvolvimento de pessoas, além de outras determinações da PNDP. A pesquisa também identificou demandas dos TAE e dos gestores para que a AD seja operacionalizada de forma mais consciente, alinhada aos objetivos da instituição. Com a técnica de triangulação dos resultados pode-se relacionar os resultados, evidenciando pontos convergentes e divergentes entre as fontes. Considera-se como limites desta pesquisa a baixa participação dos TAE no questionário, diante de uma população de mais de 2.900 técnicos; e a ausência de registro histórico e formal da criação do atual processo de AD na organização estudada. Para investigações futuras sugere-se a estruturação de um plano de operacionalização para a AD da UFBA, para depois pesquisar o seu impacto na percepção e comportamento dos atores envolvidos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Desenvolvimento de pessoas. TAE.

SANTOS, Lorena de Oliveira. **Individual performance evaluation: contributions and limits in the UFBA context**. 2019. 105f. Dissertation (Master degree in Administration) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2019.

### **ABSTRACT**

Performance appraisal (PA) is a people management tool that, in line with other processes, makes it possible to support decision making related to the people in the organization. In the context of public organizations, the National Personnel Development Policy (NPDP) was promising in defining concepts related to people development. Given this scenario, and based on the theoretical framework on the subject, we sought to investigate how PA is formally presented in a public higher education organization and how it is perceived by its users, evaluated and evaluators, emphasizing their contributions and limits to people management. Data collection was conducted between 2017 and 2018, based on documentary research, which included an exploratory interview; application of a questionnaire with the participation of 224 Administrative Technician in Education (ATE); and interview with 11 managers and 01 committee member representing the ATE. It is a descriptive research with case study, through three analytical categories: the instrument and the process of PA; the development of people through PA; and challenges to the effectiveness of PA. The data analysis showed that the Federal University of Bahia (UFBA) tries to fulfill part of the legal requirements linked to staff remuneration through PA, leaving open aspects pointed by the literature for the instrument, the process and the development people, and other NPDP mandates. The research also identified demands from ATE and managers for the PA to be operationalized in a more conscious way, in line with the institution's objectives. With the technique of triangulation the results can be related, showing convergent and divergent points between the sources. The limits of this research are the low participation of TAE in the questionnaire, in front of a population of more than 2,900 technicians; and the absence of historical and formal record of the creation of the current PA process in the studied organization. For future investigations, it is suggested to structure an operation plan for UFBA PA, and then research its impact on the perception and behavior of the actors involved.

**Keywords:** Performance appraisal. Development of people. ATE.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Possíveis desdobramentos de objetivos para a AD.....	25
Figura 2 - Fatores de uma avaliação do desempenho.....	28
Figura 3 - Evolução dos modelos de AD.....	32
Figura 4 - Características da primeira e da segunda reforma administrativa .....	38
Figura 5 - Hierarquia legal da AD na administração pública .....	42
Figura 6 - Processo de Avaliação de Desempenho na UFBA .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Assertivas da Categoria de análise 1 – O instrumento e o Processo de AD.....	60
Tabela 2 - Respostas às assertivas da Categoria de Análise 2 – O Desenvolvimento de Pessoas através da AD na UFBA.....	63
Tabela 3 - Respostas às assertivas da Categoria de Análise 3 – os desafios à efetividade da AD na UFBA.....	66
Tabela 4 - Respostas da questão 20 sobre quais os pontos de melhoria para a efetividade da AD na UFBA.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese cronológica da evolução dos tipos de AD .....	22
Quadro 2 - Propósitos da avaliação de desempenho .....	24
Quadro 3 - Principais erros em processos de AD e suas características.....	31
Quadro 4 - Caracterização do modelo da escala gráfica .....	32
Quadro 5 - Métodos de AD com foco na participação do avaliado .....	33
Quadro 6 - Principais modelos da segunda metade do século XX.....	34
Quadro 7 - Principais achados sobre percepção da AD.....	36
Quadro 8 - Características da AD no setor público brasileiro.....	44
Quadro 9 - Esquematização do questionário para coleta e dados com os TAE .....	49
Quadro 10 - Identificação da amostra de gestores e outros atores entrevistados .....	50
Quadro 11 - Modelo de análise da pesquisa .....	52
Quadro 12 - Elementos do PDI UFBA 2018 voltados para AD.....	54
Quadro 13 - Competências NUAV.....	56
Quadro 14 - Fatores avaliados no desempenho dos TAE.....	58
Quadro 15 - Assertivas da Categoria de análise 1 – O instrumento e o Processo de AD .....	60
Quadro 16 - Assertivas da Categoria de análise 2 – O Desenvolvimento de Pessoas através da AD na UFBA.....	63
Quadro 17 - Assertivas da Categoria de análise 3 – Desafios à Efetividade da AD na UFBA .....	66
Quadro 18 - Contribuições de Gestores para a questão 01.....	70
Quadro 19 - Contribuições de Gestores para a questão 02.....	72
Quadro 20 - Contribuições de Gestores para a questão 03.....	73
Quadro 21 - Contribuições de Gestores para a questão 04.....	74
Quadro 22 - Contribuições de Gestores para a questão 05.....	75
Quadro 23 - Contribuições de Gestores para a questão 06.....	76
Quadro 24 - Contribuições de Gestores para a questão 09.....	78
Quadro 25 - Contribuições de Gestores para a questão 10.....	79
Quadro 26 - Contribuições de Gestores para a questão 10.....	79
Quadro 27 - Triangulação dos dados sob a dimensão do instrumento e do processo de AD na UFBA .....	81
Quadro 28 - Triangulação dos dados sob a dimensão do desenvolvimento de pessoas através da AD na UFBA.....	82

Quadro 29 - Triangulação dos dados sob a dimensão possíveis implicações para efetividade da AD na UFBA .....	83
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção geral sobre o instrumento e o processo de AD na UFBA.....	62
Gráfico 2 - Percepção geral sobre o desenvolvimento de pessoal através da AD na UFBA ...	66
Gráfico 3 - Percepção geral sobre as possíveis implicações para a efetividade da AD na UFBA .....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
APO	Avaliação por Objetivos
CHA	Conhecimento Habilidade Atitude
CIS	Comissão Interna de Supervisão
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GPO	Gestão Participativa por Objetivos
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior
NUAV	Núcleo de Avaliação
PCC	Plano de Carreira e Cargos
PCCTAE	Plano de Carreira e Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODEP	Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SUPAD	Superintendência de Processos Administrativos
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
TD&E	Treinamento desenvolvimento e educação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO DE PESSOAS: DO GERAL À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EVOLUÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS .....	21
2.1.1. Avaliação de desempenho: o processo de operacionalização .....	27
2.1.2. Modelos de AD, suas contribuições e limites .....	31
2.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	37
2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CARREIRA DO TAE .....	41
2.4. FATORES CRÍTICOS AO PROCESSO DE AD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	44
3. METODOLOGIA .....	48
4. ANÁLISE DO PROCESSO DE AD NA UNIDADE DE PESQUISA .....	53
4.1. A APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE AD NA UFBA A PARTIR DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS .....	53
4.2. O PROCESSO DE AD NA UFBA NA PERCEPÇÃO DO TAE .....	60
4.3. COMO OS GESTORES PERCEBEM A AD NA UFBA .....	69
4.4. CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA UFBA IDENTIFICADOS NAS DIMENSÕES DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	80
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84
REFERÊNCIAS .....	86
APÊNDICE A – ENTREVISTA EXPLORATÓRIA .....	93
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE .....	94
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM GESTORES .....	98
APÊNDICE D - PERFIL DOS TAE .....	99
ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO TÉCNICA .....	101

## 1. INTRODUÇÃO

O desempenho individual no trabalho é uma variável interna que as organizações buscam medir e acompanhar através da avaliação de desempenho (AD) do trabalhador, dentro de um intervalo de tempo estipulado por elas (LATHAM; SULSKY e MACDONALD, 2007).

Bergamini e Beraldo (2008) explicam que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que ocorrem as ações. Trata-se de um processo multidimensional e complexo por ter como objeto de avaliação o comportamento humano, requerendo que se faça algum tipo de juízo de valor no tocante ao exercício do cargo (COELHO JÚNIOR, 2011; BERGAMINI e BERALDO, 2008).

Para sua operacionalização, o processo de AD requer objetivos claros e compatíveis com a realidade das funções executadas (ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996); adicionalmente, há a necessidade de planejamento prévio (COELHO JÚNIOR, 2011), por meio de metas estabelecidas, dentre outros elementos que garantam o alinhamento do desempenho individual aos objetivos organizacionais (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2011, LATHAM; SULSKY e MACDONALD, 2007).

Dessa forma, o processo de AD consegue fornecer informações à tomada de decisão da gerência de pessoas e do planejamento organizacional na condução de ações futuras (AMARAL et al., 2017; BROWN; HYATT e BENSON, 2010; BERGAMINI e BERALDO, 2008; DENISI; PRITCHARD, 2006; ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996), garantindo a efetividade organizacional (MAIA; MORAES e FREITAS, 2011).

De acordo com alguns autores, as informações geradas subsidiam, além da política de gestão de pessoas, outros processos, através da identificação de desempenho insatisfatórios; capacitação para a melhoria desempenho; planos de cargos e salários (BRANDÃO, 2017; DENISI e MURPHY, 2015; BROWN; HYATT; BENSON, 2010); critérios de recrutamento e seleção e alocação de pessoas (BARBOSA, 1996), dentre outros. Devido ao alcance da AD, é possível inferir que esta fundamenta o desenvolvimento das pessoas na organização.

Logo, avaliar o desempenho das pessoas é conhecer a performance organizacional através das performances individuais, usando ferramentas adequadas, testadas, embasadas em planejamento, metodologias e métricas, e envolvendo a participação dos usuários. Diante disso, espera-se que a área de gestão de pessoas tenha, para além das competências, a autonomia para liderar uma proposta de AD capaz não só de concretizar os objetivos e metas da organização, como para lidar com questões intrínsecas ao indivíduo.



Cada organização, seja ela pública ou privada, possui características próprias que vão implicar na implantação de um processo de AD e, conseqüentemente, na percepção dos seus usuários. No caso das instituições públicas, historicamente, as avaliações de desempenho têm cumprido um papel mais técnico que gerencial (BERGUE, 2011; WAXIN e BATEMAN, 2009; BARBOSA, 1996), revelando que não são eficientes em trazer informações qualificadas para o processo de tomada de decisão da organizacional.

Quando o processo de AD começou a fazer parte da gestão de pessoas no âmbito da administração pública, ele estava atrelado à produtividade e quantidade de trabalho, indicadores advindos do ambiente industrial e empresarial, com o objetivo de distinguir quem produzia de quem não produzia; destaca-se que, em alguns casos, tal situação ainda permanece (BARBOSA, 1996).

Com a nova gestão pública, pós reforma gerencial da década de 1990, houve mais espaço para se pensar nas mudanças relacionadas à gestão estratégica de pessoas, qualificando os processos da área que antes tinham características estritamente de departamento de pessoal (BERGUE, 2011; SCHIKMANN, 2010), a exemplo da AD. Esse contexto de mudança teve como marco a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a partir da qual a AD ganha um papel formal de medidor das necessidades e realizações da organização e seus indivíduos (SIQUEIRA e MENDES, 2009; ODELIUS e SANTOS, 2007).

Contudo, Odelius (2010), Waxin e Bateman (2009), Barbosa (1996), chamam atenção para o fato de que leis e políticas criadas para a promoção do desenvolvimento de pessoas não têm sido suficientes para o estabelecimento de programas ou sistema de avaliação de desempenho (SAD) no setor público, tanto no Brasil como em outros países, que efetivamente colaborassem para o desenvolvimento da força de trabalho, para a tomada de decisão e para o alcance dos objetivos institucionais.

A maioria dos modelos de AD usados no setor público continuam sendo adaptados do contexto privado, como revelam os estudos bibliométricos de Amaral et al. (2017) e de Martins et al. (2010). Como reforço negativo, Orsi e Silva (2014), Bergue (2011), ENAP (2000) e Barbosa (1996) argumentam que no Brasil existe ainda uma resistência profunda à avaliação, por ela não ser usada como ferramenta para desenvolver as pessoas no trabalho, mas, sim, como instrumento isolado no tempo que enfatiza a relação punição e/ ou recompensa.

Tais considerações sugerem a necessidade de analisar o tema no setor público tanto sobre o alcance da legislação, no que diz respeito à obrigatoriedade da AD, quanto pela sua efetividade como ferramenta de gestão de pessoas, a partir das lacunas trazidas em Amaral et al. (2017, p. 01): “ampliar a rede de colaboração e estudos de caso que demonstrem a aplicação

de modelos da AD”, utilizando-se aqui estudo de caso sobre a operacionalidade e efetividade da AD na unidade de pesquisa apresentada a seguir, em complemento a e, com base em, estudos realizados em outras organizações: “a partir da percepção de pesquisadores de locais e com culturas diferentes” (2017, p. 21), como os usuários do processo que, por sua vivência, estão aptos a apontar elementos críticos do objeto de estudo.

Tomando por base o contexto da Universidade Federal da Bahia (UFBA), busca-se investigar se a operacionalização do processo de AD dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) atende à proposta de desenvolvimento de pessoas, apresentada pela literatura e regulamentada no âmbito federal.

Com base em nesse contexto e em autores diversos a exemplo de Amaral et al, (2017); DeNisi; Murphy (2015); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Bergue (2010; 2011); Santos; Odelius e Santos (2007); DeNisi; Pritchard (2006); Pulakos (2004); ENAP (2000); Lucena (1992), dentre outros, origina-se o pressuposto que a UFBA não possui um processo de AD alinhado à gestão de pessoas, que efetivamente contribui para o desenvolvimento de pessoas.

Pesquisas sobre AD em outras IFES sustentam tal pressuposto através da percepção dos usuários do processo, (BALEKIAN; MADRUGA e ESTIVETE, 2008; PINTO e BEHR, 2015; FEITOSA e LIMA, 2016; MARQUES, 2017), apesar de algumas dessas IFES terem apresentado avanços nas discussões e na normatização interna do processo de AD. Contudo, a vivência da autora, que ocupa cargo administrativo público, e a entrevista exploratória, realizada com a gerente do setor responsável pela AD, mostraram a necessidade de analisar o processo de AD vigente na organização e seu impacto para a gestão de pessoas.

Ao considerar os diversos participantes do processo de AD, cada um com sua percepção e suas demandas tangíveis e intangíveis, esta pesquisa busca conhecer a percepção dos avaliados e avaliadores. Salienta-se que algum avaliador pode não ser servidor TAE porque ser TAE não é requisito para ocupar cargo de gestão nas universidades públicas do Brasil e, ainda assim, ele participa do processo de AD como avaliador.

Partindo, portanto, das lacunas elencadas e do pressuposto, esta dissertação investiga a percepção dos atores envolvidos no processo de AD, com a seguinte questão: **Como os servidores percebem o impacto da AD dos TAE na gestão de pessoas da UFBA, através do instrumento, do desenvolvimento de pessoas e dos desafios à sua efetividade?** Como objetivo geral, pretende-se analisar as percepções dos servidores sobre o processo de AD dos TAE na UFBA tomando por base aspectos teórico, legal e prático.

a) analisar documentação teórica, legal e institucional relativa à AD e sua operacionalização;

- b) identificar a percepção de servidores TAE sobre a AD adotada na UFBA;
- c) mapear a percepção de gestores sobre o modelo de AD utilizado na UFBA;
- d) caracterizar contribuições e limites da AD à gestão de pessoas da UFBA a partir da triangulação dos resultados.

O tema da pesquisa justifica-se, porque Sumelius, (2014); Cho e Poister (2013); Brown, Hyatt e Benson, (2010) consideram que o que é percebido pelo avaliado ou avaliador influencia suas atitudes e desempenho, refletindo-se no contexto organizacional, nas relações entre as pessoas e no próprio trabalho.

Este tipo de pesquisa vem sendo desenvolvida ao longo dos anos, conforme resultado da análise de DeNisi e Murphy (2015) a partir dos artigos mais relevantes sobre AD e gestão do desempenho publicados nos últimos 100 anos na *Journal of Applied Psychology*, os quais indicam a existência de preditores, por exemplo: objetivos para melhorar o desempenho; preparo dos avaliadores; participação dos avaliados etc, como determinantes para a satisfação e percepção de justiça na AD, devendo, portanto, esta linha ser melhor explorada por trazer dimensões relevantes para avaliar os sistemas de AD.

Conhecer o que pensam e como se sentem os servidores que avaliam e são avaliados é uma lacuna relevante apontada nas pesquisas acerca do tema, a exemplo do que foi feito em Amaral et al (2017); DeNisi e Murphy (2015); Cho e Poister (2013) e DeNisi e Pritchard, (2006), e que, no caso da UFBA, essa visão foi reforçada pela entrevista exploratória realizada com a gestora do setor responsável pelo processo de AD.

Nesse sentido, este trabalho tem a intenção de contribuir para a construção de um panorama de como o processo de AD é percebido pelos atores envolvidos na sua operacionalização, o que pode vir a ser potencialmente conflitante (AMARAL et al., 2017) e, na opinião da autora da dissertação, enriquecedor no debate para a melhoria do processo de AD na UFBA, afinal, trata-se de uma ferramenta de gestão para desenvolver as pessoas no ambiente de trabalho. Logo, espera-se que as informações geradas na dissertação colaborarem para a qualificação do processo de AD e da gestão de pessoas na UFBA.

Além desta introdução, tem-se na estrutura do trabalho o referencial teórico, apresentando-se algumas reflexões acerca dos principais conceitos do tema, operacionalização e os modelos de AD com seus avanços e limites; a evolução da AD no setor público, com ênfase na carreira do TAE, e fatores críticos desse seguimento com relação à AD, de forma a subsidiar as três categorias que serão utilizadas na análise de dados: a) o instrumento e o processo de AD; b) o desenvolvimento de pessoas através da AD; c) desafios à efetividade da AD; a seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos; o capítulo quatro caracteriza brevemente a

UFBA, trazendo as análises relativas à pesquisa documental e dados de campo; por fim, o último capítulo sintetiza as considerações finais acerca dos principais achados, expondo suas limitações e propondo investigações futuras.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO DE PESSOAS: DO GERAL À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A AD é explorada na literatura sob várias abordagens que contemplam modelos diversos. O referencial apresentado busca, em primeiro lugar, definir AD a partir dos conceitos da literatura e mostrar sua evolução histórica nas organizações. Parte dessa seção disserta sobre requisitos tidos como essenciais para a AD e suas contribuições e apresenta as principais abordagens e modelos existentes. A fim de contemplar as especificidades do setor público, aborda-se algumas das principais características da AD no mesmo.

### **2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EVOLUÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Avaliar o desempenho de alguém ou alguma coisa requer planejamento, método e engajamento dos participantes, mas antes de tudo requer definição do que é desempenho. Para Sonnentag e Frese (2002) o desempenho tem a ver com aspectos comportamentais que se referem às atitudes individuais percebidas durante uma situação de trabalho. Brandão (2017); Coelho Júnior (2015); Bendassolli e Malvezzi (2013); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Sonnentag e Frese (2002) enxergam o desempenho como a consequência do comportamento individual em uma situação de trabalho, o qual pode ser medido e julgado, mas que nem todo comportamento individual no ambiente de trabalho pode ser enquadrado como desempenho.

Em complemento a esta concepção, Coelho Júnior (2011, p. 02) explica que o “desempenho [...] é o empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados”. Reforça ainda, que tais comportamentos remetem ao cumprimento de metas organizacionais, passíveis de verificação e julgamento (avaliação). Quando se trata da AD individual, deve-se avaliar um conjunto de comportamentos exigidos na execução de tarefas definidas para uma determinada função (BENDASSOLLI e MALVEZZI, 2013; ODELIUS, 2010; SONNENTAG e FRESE, 2002), entretanto, isso não significa que o comportamento no trabalho não sofra interferências de ordem individual (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Ao contrário disso, o comportamento individual, além de influenciado por fatores intrínsecos ao indivíduo, sofre diversas interferências do ambiente, sendo afetado pela equipe, chefia, política de gestão de pessoas da organização etc. (COELHO JÚNIOR; BORGES-

ANDRADE, 2011; SONNENTAG e FRESE, 2002). Contudo, tais variáveis e as consequências de suas interferências não são discutidas neste trabalho por não serem o foco da pesquisa.

Em termos operacionais a literatura define AD, de uma forma geral, como um processo formal, no qual os funcionários são avaliados por um supervisor que julga o seu desempenho a partir de dimensões de desempenho e/ ou critérios estabelecidos pela organização, seguido de *feedback* ao avaliado (DENISI; MURPHY, 2015; SARMENTO, ROSINHA e SILVA, 2015).

No entanto, antes de se tornar um instrumento de medida, ou ferramenta da gestão de pessoas, a AD passou por várias fases, recebendo contribuições de estudiosos que perceberam sua relevância para a gestão de pessoas dentro das organizações. Sob essa perspectiva evolutiva, Peixoto (2015) chama atenção para o fato de que o homem sempre avaliou o homem em algum aspecto e/ ou ambiente, no entanto, para propósitos organizacionais, esta avaliação requer um suporte teórico que aponte o caminho, objetivos e limites do ato de avaliar o desempenho no trabalho. A seguir, apresenta-se o quadro 1 com a síntese do processo de evolução da AD.

**Quadro 1 - Síntese cronológica da evolução dos tipos de AD**

Período	Principais pontos de evolução da AD nas organizações
1900 – 1920	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica determinou padrões de avaliação da eficiência através de indicadores de produtividade (tempo e qualidade) para avaliar o desempenho dos empregados no setor industrial.</li> <li>• Na década de 1920, as escalas gráficas foram criadas para medir de forma mais objetiva as principais características do desempenho.</li> </ul>
1930 – 1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos subjetivos passam a ser considerados na AD individual ainda nos anos 1930. O comportamento na realização das tarefas e os resultados alcançados passam a ser conjuntamente observados.</li> <li>• Os resultados da AD tornam-se fonte de informação sobre a necessidade e direcionamento da capacitação dos funcionários.</li> </ul>
1950 – 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peter Drucker desenha o sistema de gestão participativa por objetivos (GPO), que tem como eixo central os objetivos acordados entre avaliado e avaliador.</li> <li>• A avaliação do comportamento individual ganha força com a Escola das Relações Humanas e a Teoria Behaviorista.</li> </ul>
1990 – Atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conceito de competência (conhecimento + habilidade + atitude) ganha destaque no mundo empresarial, ancorando todos os processos de gestão de pessoas, inclusive a AD.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Coelho Júnior (2015); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Bergamini e Beraldo (2008); DeNisi, Pritchard (2006).

A evolução da AD nas organizações é retratada através da evolução da própria gestão de pessoas. Apesar de até a década de 1950 o processo de avaliação compor-se de traços mecânicos, insuficientes para produzir informações acerca do desenvolvimento das pessoas, é possível observar que as fases apresentadas até chegar ao conceito de competências são relativamente curtas, o que denota dinamismo na evolução das teorias que sustentaram e ainda sustentam a AD individual.

Analisando os conceitos trazidos até aqui e a evolução da AD, é possível destacar três pontos relevantes para caracteriza-la: a) o que é avaliado – atitudes/ comportamentos na

realização das atividades que são inerentes ao cargo; b) quando avaliar – a frequência com que ocorre a avaliação varia entre uma ou duas vezes ao ano, na maioria das organizações; c) para quem/ que avaliar – os autores até agora citados afirmam que após a avaliação é fornecido *feedback* ao avaliado, por isso entende-se que a AD é uma ferramenta de informação para colaboradores a respeito do seu desempenho individual, e para a organização sobre o desempenho geral e acompanhamento do seu planejamento estratégico. Ou seja, os dados da AD geram informações que validam a tomada de decisão. Conforme concluem Sarmiento, Rosinha e Silva, (2015), a AD é um instrumento de levantamento de dados de caráter transversal, indo além de mero juízo sobre o desempenho.

Assim, no âmbito da gestão de pessoas, a AD proporciona parâmetro para a validação de processos e tomada de decisão (BRANDÃO, 2017; MAÇÃES, 2017; ALVES, 2016; CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016; SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015; DENISI; PRITCHARD, 2006), não devendo ser, portanto, um processo isolado, mas uma fase dentro do ciclo de gestão da organização, que se inicia na missão organizacional, passa pela AD individual e culmina na AD organizacional (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015). Essa integração da AD ao planejamento estratégico alimenta todo ciclo de gestão da organização sendo a base para a gestão do desempenho.

Entende-se por gestão do desempenho o conjunto de processos planejados com o intuito de melhorar a performance dos colaboradores, e por consequência da organização como um todo (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015; BERGUE, 2011; COELHO JÚNIOR, 2011; DENISI; PRITCHARD, 2006), possibilitando alinhamento de ações entre os objetivos individuais e os objetivos de negócio da organização, o que resulta numa filosofia de melhoria contínua (CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016).

Todavia, a AD por si só é considerada um instrumento estratégico (ALVES, 2016) dado o potencial de informações que fornece aos indivíduos e gestores; e o esforço empenhado para desenvolver esta ferramenta e os processos inerentes a ela justifica-se pela contribuição da AD para a melhoria da gestão da organização.

Contudo, a implantação de um processo de AD, segundo estudo da ENAP (2000, p. 28) requer “[...] considerar o contexto em que a avaliação será realizada e uma série de outros aspectos que se inter-relacionam e que se influenciam mutuamente”. Alves (2016); Bergamini e Beraldo (2008); e Pulakos (2004), por exemplo, defendem que antes de tudo, a aprovação do processo de AD pela alta gestão é condição necessária à implantação da AD, pois implica em algumas vantagens como a AD se tornar um objetivo organizacional; facilitar a etapa de

conscientização da AD pela organização; respaldar a área responsável pela implantação da AD (PULAKOS, 2004; LUCENA, 1992).

A fase de conscientização pode-se iniciar com a coleta de opinião dos trabalhadores acerca do tema para entender o quanto sabem a respeito da AD e, assim, criar um programa de sensibilização para todos os envolvidos (ALVES, 2016). Este é um trabalho considerado requisito para o sucesso da AD, pois existem muitas nuances no processo de avaliar o outro, atingindo tanto quem avalia, quanto quem é avaliado (ALVES, 2016; BERGAMINI e BERALDO, 2008) que, na ausência desta etapa, podem surgir percepções erradas e distorcidas do processo, dificultando assim sua implantação e operacionalização.

Avaliar o desempenho depende ainda da definição dos objetivos que a organização pretende alcançar. Este talvez seja o aspecto mais complexo para as organizações, pois requer alinhamento ao planejamento e, como é sabido, a maioria das organizações não o faz ou, por vezes, não o atualiza. Segundo Alves (2016) Sarmiento; Rosinha e Silva (2015), Bergamini e Beraldo (2008), a organização tem que ter claro o porquê e o para quê avaliar, pois será através dessas respostas que seus objetivos serão escolhidos. Outro fator que reforça a definição dos objetivos, segundo Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), é seu poder de motivar os colaboradores a se empenharem mais, justamente por terem algo a buscar, a perseguir.

**Quadro 2 - Propósitos da avaliação de desempenho**

<b>Visando ao desenvolvimento</b>	<b>Administrativo</b>
Fornecer <i>feedback</i> das informações.	Documentar decisões pessoais
Identificar pontos fortes/ fracos individuais	Definir candidatos à promoção
Reconhecer desempenho individual	Definir transferências e atribuições
Ajudar na identificação de objetivos	Identificar desempenho insatisfatório
Avaliar a realização de objetivos	Decidir sobre manter ou encerrar contrato
Identificar necessidades de treinamento individuais	Decidir quanto às demissões
Determinar necessidades de treinamento organizacionais	Validar critério de seleção
Reforçar a estrutura da autoridade	Cumprir exigências legais
Possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações	Avaliar os programas de treinamentos e o seu progresso
Melhorar a comunicação	Planejamento pessoal
Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes	Tomar decisões sobre recompensas/ remuneração

Fonte: Adaptado de Snell e Bohlander, 2009, p. 299.

Para se ter uma ideia da inter-relação entre os objetivos pretendidos na AD e os ela pode proporcionar para a organização, o quadro 02 - Propósitos da Avaliação de Desempenho - aponta algumas das informações que podem ser geradas através dos objetivos pretendidos para AD, elencadas por Snell e Bohlander (2009), tanto no aspecto do desenvolvimento do indivíduo, como no nível organizacional. Conforme demonstrado na relação abaixo, foram contemplados aspectos de ordem individual e organizacional a serem monitorados e,



posteriormente melhorados. O que se vê na primeira coluna são dimensões com as quais a organização pode trabalhar na melhoria do desempenho de seus colaboradores. Estas dimensões visam ao desenvolvimento pessoal/profissional através de ações diversas, encadeadas para produzir o máximo de informações acerca do indivíduo avaliado.

De forma mais sucinta, Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 65), propõem três dimensões que os objetivos e métricas determinados para a AD devem atender – identificar e promover o desenvolvimento de capacidades; arrolar necessidades de formação; prover oportuno e adequado reconhecimento ao colaborador. Traçando uma relação da primeira coluna do quadro 02 com estas dimensões, tem-se a figura a seguir.

**Figura 1** - Possíveis desdobramentos de objetivos para a AD



Fonte: elaboração própria (2019), a partir de Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009).

Cada dimensão é capaz de gerar uma gama de informações importantes para a gestão estratégica de pessoas e da organização, pois, conforme justificam Snell e Bohlander (2009, p. 300) “independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece uma oportunidade de identificar questões a serem discutidas [...] e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho”.

Ao apresentar os objetivos relacionados às dimensões fica mais claro o porquê e para que os objetivos foram determinados, o que endossa o discurso dos autores trazidos neste

referencial a respeito da importância de que o processo de AD seja claro e lógico, alinhado ao planejamento organizacional.

Da mesma forma, a segunda coluna é preenchida com ações que geram informações para qualificar a tomada de decisões. Nota-se nas duas colunas um roteiro de informações que a AD deve buscar para produzir o efeito esperado: melhorar a performance individual e organizacional. Neste sentido, a AD requer da gestão de pessoas, além do que já foi posto, efetiva comunicação da proposta e cumprimento do que foi anunciado.

Conforme a literatura, geralmente, a AD tem como principais objetivos o desenvolvimento de pessoas (MAÇÃES, 2017; CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016; PEIXOTO, 2015; SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015; COELHO JÚNIOR, 2011; SNELL e BOHLANDER, 2009; ENAP, 2000) e a remuneração (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015; BERGUE, 2011; ENAP, 2000). Bergue (2011), apesar de endossar a importância da AD para o desenvolvimento de pessoal, considera que esta tem, na administração pública brasileira, um viés de obrigatoriedade por conta do seu aparato legal, faltando-lhe outros mecanismos. Por sua vez, Schikmann (2010, p. 24), afirma que:

A avaliação de desempenho deve [...] estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

Nesse sentido, a AD viabiliza o direcionamento da capacitação, tornando a organização, através de seus colaboradores, capaz de atingir os objetivos, aumentar a competitividade, tornar-se referência no mercado etc. Sintetizando tais concepções, Snell e Bohlander (2009, p. 299) afirmam que as AD “servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado” e aperfeiçoado.

Entende-se que o processo de desenvolvimento de pessoas deve se ancorar nos resultados da AD, para orientar as políticas de capacitação (PEIXOTO, 2015; BERGAMINI e BERALDO, 2008), contemplando atividades que desenvolvam capacidades e competências (MAÇÃES, 2017), por meio de planos de formação e de desenvolvimento (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015), identificando ainda áreas de oportunidade para a organização (CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016).

Segundo Winterton (2012, p. 331) o desenvolvimento “está mais focado no indivíduo do que na ocupação e está preocupado com o crescimento pessoal de longo prazo e o movimento de carreira [...]”. Portanto, o processo de desenvolvimento de pessoas visa à otimização do potencial individual e grupal para que estados do desempenho da organização sejam alinhados

aos objetivos organizacionais (CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016). Em síntese, são ciclos interligados: a AD, ancorada no planejamento organizacional e funcional/ individual, modelam as ações de capacitação e desenvolvimento com base nos objetivos e metas a serem atingidos, e os indivíduos gerem resultados que, por sua vez, são novamente apurados na AD.

Nesse sentido, Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 31) argumentam que “a avaliação de desempenho não pode ser dissociada da oportunidade que a mesma constitui para alavancar o desenvolvimento profissional do avaliado”. Explicam ainda que, o sistema de recompensas seja fator de estímulo para o desempenho, e a possibilidade de desenvolver conhecimentos e habilidades com base nos gaps apontados no relatório da AD inspiraria um sentimento de valorização dos avaliados enquanto capital humano, uma vez que circunstâncias sociais poderiam diminuir ou retirar a progressão salarial.

A remuneração, contudo, acaba sendo o foco mais frequente da AD em muitas organizações, mesmo que elas não tenham uma política de remuneração com base na AD individual. Ocorre que este é um ponto muito delicado com o qual a maioria das organizações não sabe lidar (BERGAMINI e BERALDO, 2008). Neste sentido, Shickmann (2010) alerta para a importância do planejamento de toda a estrutura de gestão de pessoas, no qual subsistemas como o desenvolvimento de pessoal e a remuneração possam ser integrados de forma consistente e coerente.

A remuneração é a contrapartida financeira e não financeira paga pela mão de obra, podendo ser fixa ou variável. Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2016, p. 439) “os Sistemas de Recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho [...]”. Mesmo que não seja o único aspecto válido, a AD tende a ser um eixo central para o sistema de recompensas das organizações (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015). Em algumas organizações, subutiliza-se a AD atrelando-a somente à progressão salarial, o que torna a sua operacionalização meramente técnica e simplória, diluindo a qualidade do processo que se reveste de características negativas, como a falta de credibilidade em avaliar o desempenho.

### **2.1.1. Avaliação de desempenho: o processo de operacionalização**

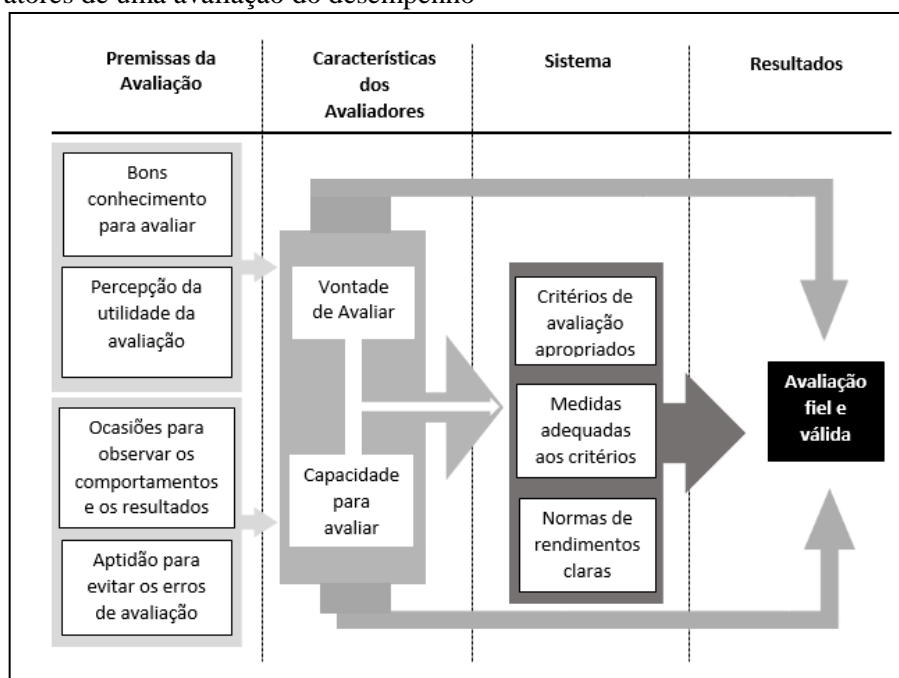
Na literatura encontram-se, além da aprovação da alta gestão, outras variáveis que se apresentam como requisitos para a implantação de um processo de AD. Dentre elas, destacam-se o desenvolvimento de uma cultura voltada ao desempenho, o desenho dos cargos, e a aptidão para avaliar e ser avaliado.

A primeira delas - cultura do desempenho - pode ser entendida como parte da cultura organizacional, visto como um elemento intangível capaz de influenciar o comportamento humano e as redes de relacionamento que se formam na organização, atingindo também sua dimensão informal (BERGUE, 2010; 2011). Segundo Bergamini e Beraldo (2008, p. 41) a cultura organizacional é condição intrínseca a ser analisada antes da implantação de um processo de AD, pois envolve um “conjunto de valores absorvidos e preconizados no contexto organizacional”. Latham, Sulsky e Macdonald (2007) também consideram a cultura organizacional uma variável relevante, por se ancorar em valores que servirão de referência aos objetivos da AD.

Entende-se que esses objetivos refletem o que a organização precisa apurar de cada cargo, através de um padrão de desempenho definido para assistir o alcance de resultados. Assim, Snell e Bohlander (2009, p. 302) pontuam que “padrões de desempenho estabelecidos adequadamente traduzem metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargo que indicam aos funcionários os níveis aceitáveis e inaceitáveis de desempenho”, ou seja, o desenho dos cargos e a demarcação de padrões de desempenho definem o perfil dos funcionários.

Estabelecer o que e como a atividade deve ser feita no âmbito dos cargos, favorece que a AD se volte ao comportamento e desempenho do funcionário e não à pessoa em si (ALVES, 2016), reforçando seu caráter de impessoal, o qual deve permear o ato de avaliar o desempenho do profissional no trabalho.

**Figura 2 -** Fatores de uma avaliação do desempenho



A figura 2 descreve as características consideradas necessárias aos avaliadores, bem como as etapas para que o objetivo da AD seja atingido. A primeira coluna - Premissas da Avaliação - diz respeito ao conhecimento e preparo para avaliar, à compreensão da utilidade da AD, aos momentos em que se deve avaliar, e destreza para lidar com possíveis erros. O que os autores querem retratar nesta primeira parte, traduz o foi trazido por Odelius (2010): o treinamento de avaliados e avaliadores é fator de sucesso do processo. Assim, os treinamentos para a AD devem focar em desenvolver a capacidade de observar o comportamento; usar os instrumentos de avaliação; fornecer *feedback* e orientações para melhoria do desempenho (SNELL e BOHLANDER, 2009; ODELIUS, 2010).

Ademais, segundo Snell e Bohlander (2009) e Bergamini e Beraldo (2008), o treinamento dos avaliadores deve ser contínuo, iniciando antes do processo de AD na organização, como propõe o título da primeira coluna da figura 2, pois seu objetivo é desenvolver atitudes adequadas a um bom avaliador, podendo haver a necessidade inclusive de desenvolver certas características de personalidade. Estes autores pontuam ainda que o treinamento deve se relacionar aos objetivos organizacionais e da gestão de pessoas, tornando claro que a avaliação é do comportamento humano no ambiente de trabalho, como prevenção à ocorrência de possíveis erros e situações complexas.

Para a ENAP (2000, p.21) “o preparo de avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer objetivos de desempenho e discutir os resultados das avaliações com os avaliados, aumenta a satisfação dos avaliadores quanto aos procedimentos de avaliação”. Esta constatação reforça a importância do treinamento para formar avaliadores. Contudo, quando se trata de treinamento de avaliados, não são claros os objetivos a serem atingidos, já que muitos autores falam em ampla divulgação do processo e abertura para participação dos colaboradores, tanto de avaliados quanto de avaliadores, nas etapas de construção e execução do processo de AD (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015; SNELL e BOHLANDER (2009); ODELIUS, 2010; BERGAMINI e BERALDO, 2008) sem abordar o treinamento de avaliado e suas consequências.

Pesquisa de Sumelius et al. (2014) revelou que a falta de habilidade dos supervisores na condução da AD é uma falha percebida pelos funcionários, questão essa também apontada por Coelho Júnior (2011, p. 11):

[...] falhas na avaliação de desempenho referem-se aos aspectos comportamentais e orientações psicológicas que norteiam a formação de juízo crítico por parte do avaliador em relação ao avaliado sob um ponto de vista político (uso da avaliação), procedimental (como avaliar) ou psicométrico (medida de avaliação).

O espectro ameaçador que AD costuma ter um para gerentes e funcionários contribui para a relutância daqueles em fornecer *feedback* sincero e discutir o comportamento analisado de forma honesta, por receio de represálias, de dificuldade no relacionamento com quem trabalhe diretamente (CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016; ODELIUS, 2010; PULAKOS, 2004). Assim, observa-se que as etapas da figura 02 enfatizam a atenção a ser dispensada no preparo das pessoas envolvidas no processo de AD. O foco nas pessoas justifica-se principalmente pelo objetivo de combate à subjetividade do processo de avaliar o indivíduo para se obter uma avaliação válida e fiel. Tal feito pode trazer à organização as benesses relativas à AD, tornando-a competitiva.

Avaliar o desempenho, como já relatado, é uma atividade complexa. Destaca-se que existem muitas variáveis que interferem no processo de AD, sendo a maioria relativas ao indivíduo que avalia. Para Bergamini e Beraldo (2008, p. 50) “todo julgamento ulterior que se possa fazer sobre as coisas e sobre as pessoas leva o colorido pessoal da própria lente de percepção do observador”, ou seja, cada avaliador tem uma forma particular de avaliar, e isso se reflete, por exemplo, quando se identifica tendências ao otimismo ou pessimismo nas avaliações feitas por determinado indivíduo. Com base nesses autores, sugere-se que o perfil do avaliador pode interferir quando este possui interesses escusos e age de má fé na avaliação ou quando avalia conforme seu próprio bom senso; ou ainda quando ele não conhece bem o instrumento ou a rotina do seu avaliado, produzindo assim, efeitos negativos e mascarando resultados.

Em síntese, o treinamento é mais do que uma etapa de qualificação, consiste também na conscientização do avaliador e do avaliado, para que ambos utilizem o instrumento adequadamente. Sobre tal questão, Bergamini e Beraldo (2008) afirmam que os erros precisam ser reconhecidos e administrados para reforçar a credibilidade do processo de AD. O quadro a seguir caracteriza alguns dos erros mais comuns em processos de AD.

**Quadro 3 - Principais erros em processos de AD e suas características**

<b>Erro</b>	<b>Característica</b>
Efeito Halo ou Efeito Horn	O avaliador generaliza todo o desempenho a partir de um comportamento, seja para o lado bom ou ruim.
Tendência Central	A avaliação tende a ser neutra tanto para os desempenhos elevados quanto para os fracos por motivos que vão desde o avaliador ter receio de justificar notas extremas, a ter medo de prejudicar os fracos, assim como ter que assumir responsabilidades pelos excelentes.
Efeito da Recenticidade ou Falta de Memória	Todo o período que está a ser avaliado é ignorado pelo avaliador que se atém aos últimos acontecimentos e julga o desempenho do colaborador a partir destes.
Desvalorização da Avaliação	O avaliador não confia no processo de AD; ou não o considera importante; ou ainda, não acredita que a AD contribui para a melhoria da gestão de pessoas.
Falta de Técnica	Seja por desconhecer as técnicas da AD e/ou desconhecer a rotina e as atividades dos seus avaliados, o avaliador emite julgamento a partir do seu bom senso.
Leniência	Trata-se de uma característica pessoal do avaliador que sempre avalia de forma positiva, desconsiderando o desempenho real.
Estereótipo	Ocorre quando se avalia o desempenho do profissional tomando por base suas preferências pessoais, como amizades, ideais, estilo de vida etc.
Projeção	O avaliador projeta no avaliado suas próprias qualidades ou defeitos.
Força do Hábito	É caracterizada pela insensibilidade do avaliador em identificar mudanças no desempenho dos avaliados no decorrer dos anos.
Má Fé	Avaliação realizada propositalmente distorcida da realidade, no intuito de favorecer ou prejudicar o avaliado; avaliação sem ética.
Interesse Público	Devido a interesses políticos, o avaliador pode mascarar a avaliação na tentativa de manter uma boa imagem de si ou do setor.

Fonte: Elaboração própria com base em Maçães (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Bergamini e Beraldo (2008).

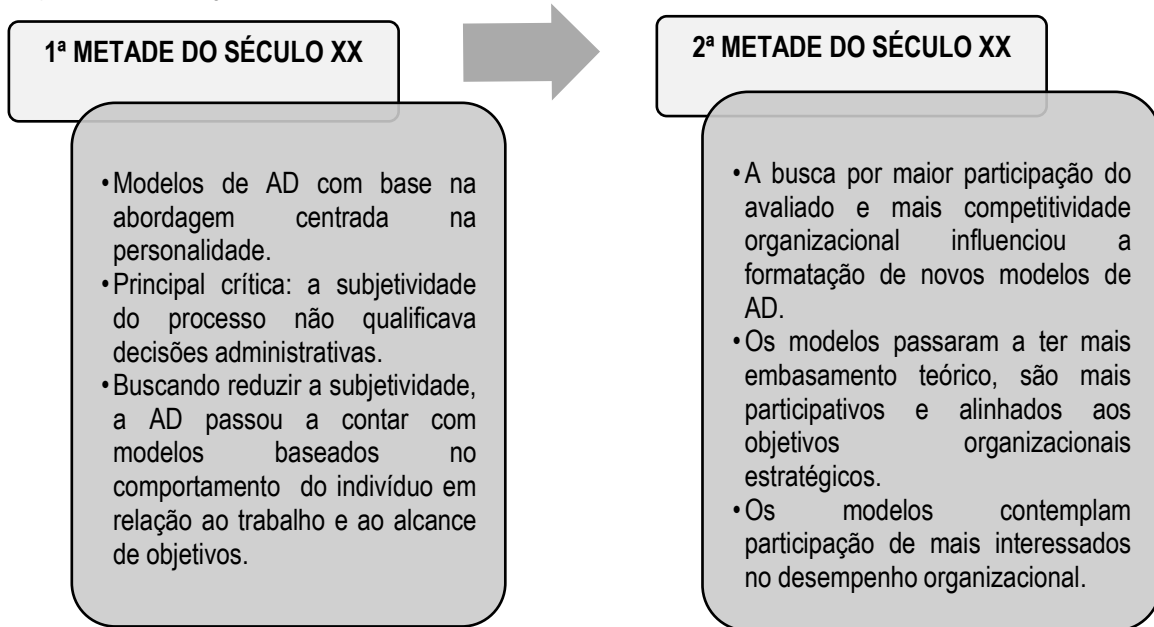
Das informações anteriores, é possível visualizar que os impactos na AD são negativos, com prejuízo ao processo. Assim, os processos, desde a decisão da alta gestão em apoiar a construção do processo de AD, até a formação de avaliados e avaliadores para fazerem bom uso da ferramenta, estão interligados, fortalecendo a concepção de que a AD conecta-se às demais atividades organizacionais (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015), extrapolando os limites do preenchimento de um formulário.

### **2.1.2. Modelos de AD, suas contribuições e limites**

Lucena (1992, p. 73) chama atenção para o que costuma ocorrer na maioria das organizações ao criarem um processo de AD: “a área de Recursos Humanos antecipa-se nesta fase, iniciando seu trabalho com o desenvolvimento do formulário de avaliação”; sem a necessária definição de um modelo conceitual da AD e seus objetivos, em um documento normativo, de forma a evitar a “incoerência entre os propósitos definidos e os resultados oferecidos pela avaliação após o preenchimento do formulário”, que dificulta o aproveitamento dos resultados da AD.

Ao observar a evolução dos modelos usados, evidencia-se que as maiores mudanças focaram em reduzir a subjetividade e aumentar a participação do avaliado no processo, como a seguir retratado.

**Figura 3** - Evolução dos modelos de AD



Fonte: Elaboração própria (2019) a partir de Mações (2017); Camara, Guerra e Rodrigues, (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell; Bohlander, (2009); ENAP (2000).

Avançando nessa discussão, a seguir abordam-se alguns modelos mais utilizados pelas organizações, suas vantagens e desvantagens, bem como, eventuais críticas.

Na abordagem centrada no comportamento, destaca-se o modelo da escala gráfica, por ter sido um dos mais disseminados e por ainda ser usado pelas organizações, mesmo que de forma associada a outro modelo que minimize suas desvantagens e potencialize as vantagens.

**Quadro 4** - Caracterização do modelo da escala gráfica

<b>Escala gráfica</b>	<b>Descrição:</b> composto por critérios definidos e graduados como uma escala, com graus de variação, o método permite indicar até que ponto o avaliado desempenha cada critério. Ressalta-se que os critérios são construídos com base nos aspectos considerados mais importantes do desempenho esperado.
	<b>Vantagens:</b> possibilidade de elaborar gráficos e acompanhar o histórico do desempenho do avaliado; utiliza-se indicadores definidos e graduados em escala; flexibilidade de aplicação em diversos cargos; facilidade de comparação dos resultados; menor subjetividade quando as dimensões e os pontos da escala são definidos com exatidão.
	<b>Desvantagens:</b> a escala é engessada, pois não permite que sejam avaliados outros comportamentos além dos descritos e isso pode implicar em superficialidade e subjetividade; não há participação ativa do avaliado, o desempenho é somente observado e classificado pelo avaliador.

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em Mações (2017); Alves (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009).



Ressalta-se que o mesmo é a base do instrumento de AD utilizado pela organização retratada nesta pesquisa. Logo, para melhor compreensão do objeto de estudo desta pesquisa, apresentam-se no quadro 4, as características desse modelo, bem como algumas das suas vantagens e desvantagens.

Ampliando o entendimento acerca deste modelo, Sarmento, Rosinha e Silva (2015) explicam que o desenho base do seu formulário é composto por uma tabela de dupla entrada: nas linhas têm-se os fatores de avaliação ou critérios de avaliação e, nas colunas, os graus atribuídos ao desempenho avaliado. Com isso, cada item das linhas tem um grau de ocorrência do desempenho ou da qualidade do desempenho indicado pelo avaliador. Para Snell e Bohlander (2009, p. 314) pode haver variações da escala de classificação gráfica, sendo tais diferenças encontradas “ (1) nas características ou dimensões em que os indivíduos são avaliados, (2) no grau em que a dimensão de desempenho é definida para o avaliador e (3) com que clareza os pontos da escala são definidos”.

Como característica comum entre os modelos com abordagem centrada no comportamento, a escala gráfica não contempla participação do avaliado, questão vista, até recentemente como pouco relevante ao processo de AD, conforme exposto na figura 03. Diante de uma necessidade de mudança desse contexto, as organizações passaram a adotar métodos, como a auto avaliação e a avaliação 360°, em complemento a algum outro modelo, garantindo a participação do avaliado no processo da AD. A sistematização da auto avaliação e da avaliação 360° é apresentada no quadro 5.

**Quadro 5 - Métodos de AD com foco na participação do avaliado**

<b>Auto Avaliação</b>	<b>Descrição:</b> é o ato de avaliar o seu próprio desempenho.
	<b>Vantagens:</b> oportuniza ao avaliado refletir sobre seu próprio desempenho, seus pontos fortes e fracos. Permite também que a avaliação tenha mais de um olhar sobre o desempenho do avaliado.
	<b>Desvantagens:</b> deve sempre ser utilizado com conjunto com outro método de AD para exprimir mais objetividade à avaliação e menos enviesamento do resultado por falta de sinceridade de uma única opinião.
<b>Avaliação 360°</b>	<b>Descrição:</b> consiste em avaliações mútuas através de uma rede de <i>feedback</i> constituída por diversos atores que interagem com o avaliado em algum ponto do processo de trabalho.
	<b>Vantagens:</b> possibilidade de receber <i>feedback</i> de vários atores, de diferentes posições, que interagem no dia a dia com o avaliado, o que tende a tornar a avaliação equânime.
	<b>Desvantagens:</b> a maioria das pessoas têm dificuldade em dar e receber críticas cara a cara, o que pode resultar em superficialidade da avaliação; por requerer o tratamento de diversas avaliações, o método é considerado trabalhoso.

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em Mações (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmento, Rosinha e Silva (2015).

Tanto Alves (2016) quanto Sarmento, Rosinha e Silva (2015) afirmam que estes dois métodos devem ser utilizados em conjunto com outros modelos de avaliação, como a escala

gráfica, por exemplo, para trazer mais objetividade à avaliação e minimizar a falta de sinceridade que possa ocorrer por parte de outros avaliadores. Apesar da literatura apresentada classificar a auto avaliação e a avaliação 360° como métodos e, ao mesmo tempo, afirmar que ambas somente podem ser utilizadas em complemento a outro método, torna tal classificação questionável, uma vez que para os demais métodos de avaliação esta não é uma exigência.

Ainda na ótica do processo evolutivo da AD nota-se que o foco na participação do avaliado aumenta e a participação de outros interessados passa a ser incluída no processo. Observa-se ainda o reconhecimento da inter-relação entre a AD, os demais processos da organização e seus objetivos estratégicos. Tais características estão presentes nos métodos de Avaliação Participativa por Objetivos (APO) e Avaliação por Competências.

O modelo da APO, apresentado no quadro 6, parte da gestão participativa por objetivos (GPO), conceito apresentado por Peter Drucker em 1954 e, como outros modelos de avaliação que estabelecem objetivos, deve atentar para alguns requisitos para os objetivos, como quantificáveis; calendarizados; alcançáveis e ajustáveis (SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015). Embora alguns autores diferenciem a quantidade de atributos, fica claro que os objetivos devem respeitar alguns critérios para serem avaliados. Assim, esses requisitos respaldam a AD e aumentam o nível de comprometimento dos participantes.

**Quadro 6** - Principais modelos da segunda metade do século XX

<b>Avaliação participativa por objetivos</b>	<b>Descrição:</b> parte de um acordo entre avaliado e avaliador a respeito dos objetivos a alcançar; esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis e alinhados a objetivos organizacionais ancorados na missão da organização.
	<b>Vantagens:</b> é um dos modelos mais democráticos ao requerer a participação do avaliado e ter alto nível de comunicação durante o processo, proporcionando o comprometimento entre as partes.
	<b>Desvantagens:</b> não são claras na literatura explorada, mas observa-se que não é explícito se avalia-se empenho ou capacidade do funcionário em alcançar objetivos, mas somente se esses são ou não alcançados.
<b>Avaliação por competências</b>	<b>Descrição:</b> as competências são definidas através de conhecimento, habilidade e atitude (CHA), respectivamente representados, pelas dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho; são identificadas quando o indivíduo age nas situações profissionais que lhe são postas, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação do CHA no trabalho.
	<b>Vantagens:</b> maior embasamento teórico que outros modelos; aproxima-se do conceito de desenvolvimento de pessoal; avalia não só resultados, mas as competências apresentadas na consecução das atividades.
	<b>Desvantagens:</b> não foram identificadas na literatura explorada, mas pontua-se que é um modelo que demanda grande esforço por parte de toda a organização, com a formatação de todos os processos de gestão de pessoas com base nas competências.

Fonte: Brandão (2017) Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmento, Rosinha e Silva (2015); Carbone et al. (2009).

As características do modelo de APO possibilitam o levantamento de informações referente a diferentes aspectos, como: o quanto foi realizado; quanto do prazo estipulado ainda

resta; possibilidade de ajuste do objetivo para executá-lo dentro do prazo determinado etc.; tal acompanhamento permite ao avaliado adequar-se para cumprir seus objetivos. Em resumo, este conjunto de informações faz da AD uma ferramenta estratégica para a organização.

Alguns autores chamam a atenção para o nível de comprometimento presente na APO, semelhante a um contrato psicológico entre avaliador e avaliado, do desempenho acordado pelas duas partes para o alcance dos objetivos e que, além de motivá-los a terem atitudes positivas em relação aos mesmos, promove a participação das partes no processo; o desenvolvimento de uma cultura do desempenho; e a comunicação efetiva (CAMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2016; SARMENTO; ROSINHA e SILVA, 2015).

Esses mesmos aspectos fazem parte da AD por competências, ancorada na abordagem comportamental, preconizando que competências humanas (aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes) garantem o elo entre atributos individuais e estratégia organizacional, agregando valor econômico e social aos colaboradores e organização. Sob tal ótica, Brandão (2017) e Carbone et al. (2009) esclarecem que o desempenho individual no trabalho é retratado através da manifestação das competências empregadas nas ações.

A operacionalização desse modelo baseia-se no mapeamento das competências individuais (ou humanas) e organizacionais, geralmente realizado através de pesquisa documental, entrevistas com pessoas chave para a organização ou grupo focal (BRANDÃO, 2017; CARBONE et al., 2009). Com isso, os autores citados afirmam ser possível definir um desempenho padrão, através dos comportamentos requeridos para as atividades; identificar os *gaps* que precisam ser trabalhados a fim de promover capacitação necessária e ambiente propício para que os colaboradores atinjam o desempenho esperado. Brandão (2017, p.87) explica ainda que:

[...] o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advém dessas competências [...]. A avaliação é realizada procurando-se determinar, por meio de observação e de utilização de escalas específicas, o quanto que o comportamento expresso pelo avaliado se aproxima ou se distancia dessas expectativas ou padrões comportamentais (competências desejadas). Podem ser usadas escalas de frequência ou tipo Likert [...].

A AD baseada em competências é um processo que, como qualquer outro, não deve ser isolado, pois isso impediria a organização atingir seus melhores resultados. Neste sentido, Brandão (2017) argumenta que a identificação das competências relevantes orienta muitos processos de gestão de pessoas, incluindo o processo de AD.

A APO e a AD por competências, conforme exposto, aproximam-se pela relevância dada ao alinhamento da AD aos objetivos estratégicos organizacionais; e diferenciam-se porque

o primeiro modelo enfatiza a avaliação dos objetivos alcançados sem, necessariamente, valorizar o comportamento na busca pelos objetivos, ao passo que no segundo, tem-se a avaliação tanto o comportamento no trabalho, quanto dos resultados dele advindos. Salienta-se que os diversos métodos de AD não se limitam aos aqui apresentados, tampouco as possíveis variações e combinações que cada um deles pode fornecer, mas, espera-se que a reflexão acerca dos principais modelos tenha atingido o intuito de possibilitar a comparação e criticidade na análise do objeto de estudo desta pesquisa, apresentado no capítulo de análise de dados.

Desde a decisão da organização, ou até mesmo a imposição a ela, em avaliar o desempenho dos colaboradores, há uma série de deliberações até se ter a operacionalização do processo de AD e, mais ainda, sua utilização para a tomada de decisões. Nesse sentido, entende-se que qualquer que seja postura organizacional diante da AD, esta vai influenciar a percepção dos usuários, afetando sua motivação para a consecução dos objetivos profissionais e, conseqüentemente, organizacionais (CHO e POISTER, 2013; KAVANAGH; BENSON e BROWN, 2007; PULAKOS, 2004).

Pesquisas a respeito das reações dos indivíduos à AD são consideradas uma tendência; as reações são variáveis importantes à melhoria do processo (DENISI E PRITCHARD, 2006).

#### Quadro 7 - Principais achados sobre percepção da AD

Principais achados	Pesquisadores/ano
Modo como a AD é conduzida afeta diretamente a percepção de justiça do processo de AD e também influencia a satisfação e comprometimento no trabalho, credibilidade na alta gestão, dentre outros aspectos.	KIM, 2016; SUMELIUS et al., 2014; BROWN; HYATT e BENSON, 2010; KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007
Participação dos indivíduos durante o processo de AD; alinhamento ao contexto organizacional; preparo dos superiores para avaliar desempenho, dentre outras são consideradas características de processos de AD que denotam justiça para os avaliados.	DENISI; MURPHY, 2015; SUMELIUS et al., 2014; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; KAVANAGH; BENSON e BROWN, 2007; PULAKOS, 2004
Baixa qualidade do processo de AD impede resultados positivos e influencia os negativos: queda na satisfação e comprometimento organizacional dos funcionários.	BROWN; HYATT e BENSON, 2010
Quando o desempenho determina decisões de gestão de pessoas, como por exemplo salário, o processo de AD requer justiça e equidade no tratamento dos funcionários.	KIM, 2016; PULAKOS, 2004
Quando é percebido um tratamento justo por parte da administração, os indivíduos sentem-se respeitados e isso elimina temores.	KAVANAGH; BENSON e BROWN (2007)
Comunicação tem o desafio de preencher a lacuna entre o processo de AD e como ele é percebido pelos funcionários.	KIM, 2016

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em DeNisi; Murphy (2015); Sumelius et al. (2014); Cho e Poiser (2013); Brown, Hyatt e Benson (2010); Kanavagh, Benson e Brown (2007), Pulakos (2004)

Sumelius et al. (2014); Cho e Poiser (2013); Brown, Hyatt e Benson (2010); Kanavagh, Benson e Brown (2007), por exemplo, seguem tal tendência em seus trabalhos, argumentando que reações e percepções dos funcionários acerca da AD refletem-se em suas atitudes e

comportamentos na organização. Alguns de seus trabalhos consistiram em identificar, por meio das percepções das pessoas, fatores que implicam na efetividade e qualidade da AD. No quadro 7, apresenta-se uma síntese dos principais achados dessas pesquisas, onde se verifica que a percepção de justiça é o fator mais recorrente. Mesmo em menos incidência, todas essas variáveis assumem um potencial de influência sobre o sucesso ou fracasso da AD; assim, quando evidenciados através de uma investigação formal, a percepção dos usuários sobre o processo de AD funciona como um termômetro para análise do instrumento de avaliação e sua utilização em dado contexto.

Ressalta-se, contudo, não ser adequado generalizar descobertas como estas, pois, para cada conjuntura haverá outros fatores mais sensíveis à percepção (KAVANAGH; BENSON e BROWN, 2007), variando de unidade para unidade de uma mesma organização, ou de uma organização para outra, seja ela privada ou pública. No caso do setor público, há particularidades que permeiam sua história e gestão e que merecem um recorte para melhor análise do processo de AD na organização estudada.

## 2.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

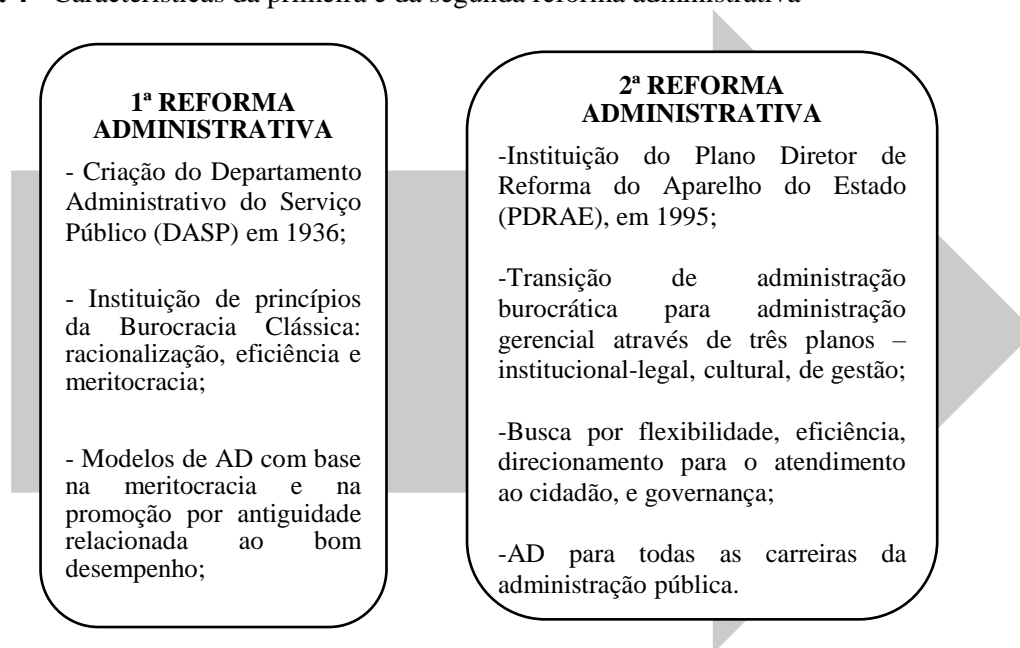
Segundo Amaral et al. (2017) os Recursos Humanos são essenciais à melhoria do desempenho das organizações públicas, logo, a efetividade da sua gestão faz-se fundamental para o alcance da sua finalidade. Contudo, a gestão de pessoas na administração pública brasileira reveste-se de características que devem ser evitadas, dentre elas a dificuldade em gerir pessoas para alcance dos objetivos e a pouca ênfase no desempenho, consequências da ausência de elementos organizacionais como cultura e gerência voltados ao desempenho (BERGUE, 2011; 2010; SCHIKMAN, 2010; ENAP, 2010; BARBOSA, 1996 e 1999). Com tal contexto, entende-se que, a gestão de pessoas ainda se depara com obstáculos que dificultam a operacionalização de esforços consistentes para avaliar o trabalho e melhorar o desempenho.

Mas, compreender o percurso trilhado na gestão de pessoas com a implantação de modelos de AD ao longo dos anos não parece ser simples. Schikmann (2010), em consonância com Martins et. al. (2010) revela que há um emaranhado de componentes históricos, com herança legalista e formal associada a elementos culturais patrimonialistas, que colaboram para o que hoje é a administração pública brasileira e, conseqüentemente, torna mais complexa tanto a implantação como a implementação de um modelo de AD adequado às demandas organizacionais atuais.

Um fator que ainda sustenta a constatação desses autores foi identificado no estudo de Barbosa (1996) sobre meritocracia e desempenho na esfera pública no Brasil: o caráter punitivo da AD que se sobrepõe ao desenvolvimento de pessoas e melhoria do serviço prestado, fortalece a desmotivação dos servidores. Meritocracia, para esta autora (1996, p. 69), “alia igualdade de oportunidades a eficiência”, mas sob a condicionante de uma sociedade democrática, na qual garantam-se as mesmas oportunidades a todos, e a diferenciação se dê conforme o desempenho individual, determinado pela capacidade e talento de cada um.

No entanto, em que pesem os esforços empreendidos na primeira reforma administrativa para instituir a meritocracia, entende-se que o seu conceito, assim como outros elementos da burocracia, não se traduziu na administração pública brasileira. Dessa forma, os principais acontecimentos desta e da reforma seguinte, apresentados na figura a seguir, são essenciais para a compreensão dos fatores que dificultam a efetivação do gerencialismo no setor público.

**Figura 4** - Características da primeira e da segunda reforma administrativa



Fonte: Elaboração própria (2019) com base em Costa (2008); Barbosa (1996;1999); Bresser-Pereira (1996); PDRAE (1995).

De forma similar, Martins et al (2010), Odélius e Santos (2007) e Barbosa (1999) consideram a década de 1930 o período em que a AD foi introduzida na administração pública, trazida por esse mesmo movimento de reforma do governo que buscava estabelecer princípios para suplantare as práticas patrimonialistas. Assim, ao DASP deu-se a missão de definir a política de pessoal civil, incluindo recrutamento, seleção e treinamento de servidores (BERGUE, 2011; SCHIKMAN, 2010; COSTA, 2008). Contudo, apesar de ter tido sob sua responsabilidade

assuntos ligados à gestão de pessoas da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996), suas ações não conseguiram “[...] adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado (BRASIL, 1995, p. 19). Consequentemente, os demais pontos apresentados na figura 04 não foram concretizados.

Em resposta aos problemas que persistiram, foi instituído o Decreto-Lei nº 200 em 1967, simbolizando a primeira tentativa de reforma gerencial que atuou no sentido de descentralizar a administração pública, dando autonomia à administração indireta a fim de proporcionar eficiência à gestão pública e o controle dos resultados (BERGUE, 2010; 2011; COSTA, 2008; BARBOSA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 1996).

Na administração de pessoal, este ensaio gerencial possibilitou ações como a estruturação de Planos de Classificação de Cargos (PCC), separando os cargos em grupos conforme as atribuições específicas de órgãos e autarquias, ou comuns a vários órgãos ou, ainda como cargos de “provimento em comissão”, sendo o acesso a este último condicionado a critérios de confiança e não no princípio do mérito administrativo (GRAEF e CARMO, 2009). Todavia, a proposta do PCC, trazida pela Lei nº 5.645/1970, foi crucial para que, três décadas depois, pudesse ser estabelecido o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), grupo específico de cargos pertencentes às IFES.

A estruturação de PCCs, na visão de Graef e Carmo (2009) trouxe maior autonomia decisória e menor dependência externa para as organizações; sendo assim uma resposta à sociedade que exigia a prestação de serviços de mais qualidade associada à tomada de decisões voltadas a solucionar problemas dos cidadãos, visando melhorar o desempenho das unidades públicas.

Apesar de ser possível identificar a intenção de melhoria do serviço público através do desempenho, nota-se também a tendência em transferir para o servidor a responsabilidade pelo desempenho insatisfatório e suas consequências. O que se percebe até a década de 1980 é o estabelecimento de mecanismos para a AD que se resumiam em promover progressões funcionais e salariais, privilégios de avaliação a grupos de chefia, implicações de perda de cargo por mau desempenho etc.; em vez de exigir também das organizações a sua responsabilidade em proporcionar elementos para a melhoria do desempenho, como a fixação de critérios objetivos; abordagem teórica e estratégica; e metodologia adequada (BARBOSA, 1996; OTLVELRE-CESTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Abrúcio (2007) relata que a CF de 1988 foi um grande passo rumo a mudanças necessárias por reforçar o papel do controle externo, a descentralização da administração, e a reforma do serviço civil com a abertura de concursos públicos a partir da seleção meritocrática

e universal de servidores. No entanto, ela também trouxe maior engessamento para a gestão das organizações da administração indireta e economia mista, às quais foram submetidas as mesmas regras da administração direta; assim como para todos os servidores, enquadrados em um regime único de contratação (BRASIL, 1995). Desse modo, a Carta Magna de 1988 reforçou aspectos da rigidez burocrática quando a administração pública brasileira já ensaiava o caminho do gerencialismo, através da segunda reforma administrativa.

Os esforços nesse sentido tomaram impulso na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, com a publicação do PDRAE. Este documento diagnosticou a ausência de políticas de pessoal que atendessem às necessidades do Estado, em um momento em que era preciso ajustar o perfil dos servidores à nova conjuntura da administração pública, agora gerencialista (ODELIUS e SANTOS, 2007; BRASIL, 2002). Um dos pontos abordados pelo PDRAE, por exemplo, consiste na análise da garantia da estabilidade. A legislação acerca do tema visou diminuir a rotatividade de servidores e oportunizar a especialização dos profissionais para as peculiaridades do setor público; por outro ponto de vista, ela inibiu o espírito empreendedor dos servidores, dificultou a cobrança de desempenho e frequência, e favoreceu um cenário de acomodação e de desvalorização do cargo (ORSI e SILVA, 2014; BRASIL, 1995).

Bresser-Pereira (1996, p. 14) afirma que “a estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas”, justificada por seu caráter protetor, para o Estado e para os funcionários, por conta de práticas patrimonialistas quando, em trocas de governo, demitia-se em massa e gerando mais custo; mas, em um sistema gerencialista, a estabilidade contribui para limitar a adequação de quadros de funcionários às contingências do governo e implantar uma política de pessoal baseada em incentivos e punições (TEIXEIRA; SALOMÃO e NASCIMENTO, 2014; BRESSER-PEREIRA, 1996).

Assim, a estabilidade, instituída na CF DE 1988 e no Regime Jurídico Único, possui um viés que provoca entraves refletidos na dificuldade em se fazer uma gestão pessoas voltada à valorização do desempenho profissional efetivo, melhoria dos resultados e qualidade na prestação dos serviços (BRASIL, 1995).

Se, por um lado, o aparato legal que institui o pagamento de gratificações atrelado ao desempenho reforça a necessidade de se estabelecer metas institucionais e individuais para aferir resultados esteja em consonância com as práticas gerencialistas (BRASIL, 2002; ODELIUS e SANTOS, 2007), por outro, Teixeira, Salomão e Nascimento (2014) e Bresser-Pereira (1996), analisam que a instituição dessas gratificações destrói as carreiras da administração pública porque mascara a redução da distância entre a remuneração inicial e final na carreira, a transparência e o controle social.



Estudos da ENAP (2000, p. 52) revelam também que, dentre os problemas enfrentados, “está a definição genérica de cargos e funções - onde os ocupantes realizam os mais diversos trabalhos - e a não-definição de objetivos, metas, resultados e padrões de desempenho a serem alcançados”. A ligação entre a AD e tais elementos - legislação federal; PCC; burocracia etc. – é, portanto, um desafio para a administração pública e suas instituições; engessando-a e atrasando sua evolução para uma “administração moderna, eficiente e controlada por resultados, voltada ao atendimento do cidadão-cliente” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 17).

### 2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CARREIRA DO TAE

Diante da lacuna identificada pelo PDRAE, as medidas tomadas para redefinir o perfil dos servidores baseiam-se somente em novas leis e decretos. Observa-se que o alinhamento desses dispositivos legais em função do desenvolvimento de pessoal, via capacitação, é resultado do esforço em tornar o servidor competente para atender às demandas de uma administração gerencial. A seguir tem-se o arcabouço legal vigente, com foco na AD.

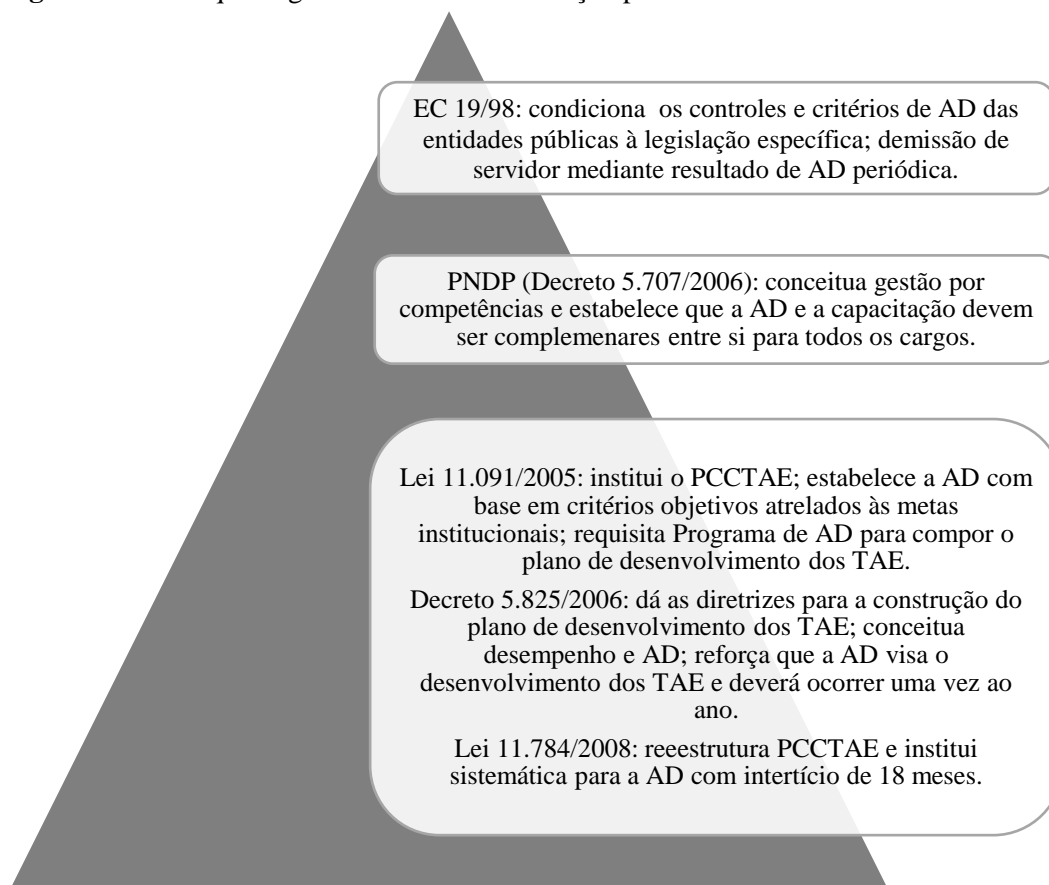
O PNDP foi o marco legal para o desenvolvimento de pessoal, por suas diretrizes se aproximarem das características gerenciais, por trazer o conceito de gestão por competências e propor a complementaridade entre os resultados da AD e capacitação; no entanto, seu potencial de transformação da gestão de pessoas não se reflete na prática dentro das organizações, a exemplo da própria AD (ODELIUS e SANTOS, 2007; BRASIL, 2006a), da capacitação e da gestão por competências (TEIXEIRA FILHO, 2018; ODELIUS, 2010). Ainda assim, sua instituição pressionou a gestão das organizações públicas para se adequarem às exigências, conforme apurou Marques (2017) ao retratar como esta política impactou na UFES, apesar da categoria já possuir um PCC que reforça aspectos de desenvolvimento dos TAE.

O PCCTAE, como qualquer outro PCC, é o instrumento que parte dos princípios e diretrizes da gestão de pessoas do setor público, tais como o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; a capacitação através de programas direcionados à formação geral e específica dos cargos; a AD funcional como processo pedagógico, com critérios objetivos que remetam às metas institucionais, e com base no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas do usuário etc. (DOMINGUES et al., 2007; BRASIL, 2005).

Ainda, segundo os últimos autores o desenvolvimento da carreira do TAE ocorre por duas vias de progressão: uma por capacitação que implica em mudança de nível; e outra por mérito, com mudança de padrão de vencimento, sendo esta, condicionada pelos resultados

medidos através de um programa de AD, conforme preconizado por Brasil (2005; 1998). Na figura 05 é possível visualizar os dispositivos legais que versam sobre AD para os TAE.

**Figura 5 - Hierarquia legal da AD na administração pública**



Fonte: Elaboração própria (2019), com base em Brasil (2008; 2006a; 2006b, 2005; 1998).

Contudo, ainda que tenha havido empenho em editar a CF/88 e criar nova legislação para instituir uma política em prol do desenvolvimento de pessoal através dos muitos incentivos à capacitação respaldada pela gestão por competências, por exemplo, e, regulamentar a AD na esfera pública, o PCCTAE, nesse sentido, limita a AD à progressão por mérito, a qual também é restringida a 16 padrões de vencimento; ou seja, os TAE em final de carreira não são mais avaliados, pois a AD está condicionada às 16 possíveis progressões por mérito (BRASIL, 2005).

O Decreto 5.825/2006, por sua vez, tem o papel de instituir as diretrizes para respaldar o plano de desenvolvimento dos TAE (BRASIL, 2006b). Contudo, ao mesmo tempo em que estabelece como resultado do programa de AD “ aferir a progressão por mérito”, determina periodicidade anual para a avaliação, já estabelecida por lei com interstício de 18 meses (BRASIL, 2006b; 2005). Esse desalinhamento consiste em mais uma dificuldade para a consecução da AD na carreira do TAE, devido a seu elo com o pagamento das gratificações.

Por último, a figura apresenta a Lei 11.784 de 2008, responsável por sistematizar a AD com objetivo de melhoria da qualidade dos serviços prestados e, como subsídio da política de gestão de pessoas, englobando ações de capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal; a partir de critérios e fatores que reflitam as competências individuais necessárias ao desempenho das atividades (BRASIL, 2008).

Além de reforçar a importância do modelo das competências, esse documento indica o uso também do modelo da APO, ao determinar que as metas intermediárias devem ser acordadas entre servidor, chefia e equipe, com base em critérios objetivos, mensuráveis e em consonância com outros documentos institucionais e legais, elementos considerados essenciais para um processo de AD, conforme já visto. Outro aspecto importante refere-se à sistematização de pontos para pagamento de gratificações por desempenho individual e institucional, o que mantém a AD atrelada à progressão pecuniária por mérito.

Em complemento a esse arcabouço legal relativo à gestão de pessoas e à AD, o Decreto 7.133 de 19 de março de 2010, regulamentou os critérios e procedimentos gerais no processo de AD individual e institucional, assim como o pagamento das gratificações de desempenho de algumas carreiras (BRASIL, 2010). Talvez seja o documento que melhor contemple conteúdos teóricos e metodológicos para realizar a AD em organizações da administração pública, contudo não abrange o PCCTAE.

Importante salientar que, apesar de os tópicos carreira e remuneração estarem ligados ao tema central desta pesquisa, ambos não são explanados mais detalhadamente por ampliarem o objeto da dissertação, no entanto, conceitos relativos à gratificação por desempenho e à carreira surgem em determinados pontos por figurarem juntos no âmbito da gestão de pessoas.

A mais recente discussão sobre a AD na administração pública ocorreu no final de 2017, quando a Comissão de Constituição de Justiça e Cidadania aprovou regras para a demissão de servidor público por insuficiência de desempenho, com abrangência a todos os poderes da esfera federal, estadual, distrital e municipal, através do Projeto de Lei do Senado 116/2017. A demissão por mau desempenho ficou atrelada aos resultados da AD, desde a criação da Emenda Constitucional 19/1998, cujos procedimentos não haviam sido definidos até então. Portanto, a nova proposta almeja estabelecer mudanças como a instituição da AD anual, por comissão específica e pautada em critérios de produtividade, qualidade do serviço, inovação, responsabilidade, foco no usuário, dentre outros, no entanto, estando ainda em análise da Comissão de Assuntos Sociais (SENADO, 2017).

As discussões acerca do mencionado Projeto de Lei alinham-se ao modelo trazido pela Nova Gestão Pública, descrito por Amaral et al. (2017), no qual as organizações públicas são

impulsionadas a investir em avaliação e demonstração de resultados frente às demandas de melhoria dos serviços prestados no que tange à competitividade, transparência, empreendedorismo público, eficiência na alocação de recursos etc. Ao que parece, esse modelo seria mais aderente às demandas organizacionais e sociais na busca por serviços e atendimento de maior qualidade. Contudo, não há garantias de que sua operacionalização, diante do histórico da administração pública no Brasil, seja efetiva.

#### 2.4. FATORES CRÍTICOS AO PROCESSO DE AD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na administração pública a aferição do desempenho contempla as dimensões da eficiência, eficácia e efetividade. Bergue (2011; 2010) detalha que tais dimensões podem ser compreendidas a partir de duas perspectivas, a do desempenho (eficiência e eficácia) e a do resultado (efetividade). Diante do que foi apresentado do histórico da AD no setor público, entre avanços e limitações, é possível perceber que a AD, enquanto instrumento de intervenção gerencial, possui as características transcritas a seguir.

**Quadro 8 - Características da AD no setor público brasileiro**

<b>Assume como foco a remuneração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ os modelos de AD impactam diretamente na remuneração;</li> <li>✓ a remuneração é um ponto sensível, e pode ser percebida sob a perspectiva de premiação ou de punição.</li> </ul>
<b>Ferramenta adquirida no mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ é comum processos serem implantados no setor público sem planejamento prévio, comunicação efetiva, etc., mas apenas com a lei a se cumprir;</li> <li>✓ buscam-se no mercado modelos nem sempre adaptadas à realidade da organização.</li> </ul>
<b>Modelo rígido</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a rigidez dos modelos de AD é decorrente da aquisição de uma tecnologia no mercado, sem a necessária adaptação à realidade organizacional;</li> <li>✓ persiste a preferência por parte da administração pública por ter um sistema que não funcione a não ter nenhum.</li> </ul>
<b>Critérios de avaliação fechado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ critérios objetivos caracteriza senso de impessoalidade, permite comparabilidade, ao mesmo tempo protege o avaliador na atribuição de julgar o avaliado;</li> <li>✓ por outro lado, escalas e critérios limitam a avaliação ao requerer enquadramento ao que está estabelecido no instrumento e nada mais.</li> </ul>
<b>Pressuposto do foco de resistência no servidor e não no gestor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ o avaliador, agente promotor do desempenho, necessita capacitar-se para lidar com o processo de AD (sistemas e parâmetros de mensuração) e com as relações dele advindas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Bergue (2011, p. 587-590).

Este autor demonstra que os processos de AD no setor público estão atrelados a leis, regulamentos e modelos, importados do setor privado, sem a necessária adaptação, e que a disposição das pessoas em avaliar e serem avaliadas não tem sido levado em conta, quando na verdade, este seria o principal elemento para a consolidação da AD.

Sobre o tópico “assume como foco a remuneração”, estudos de Marques (2017), Pinto e Behr (2015) com servidores da UFES e de Feitosa e Lima (2016) com servidores da UFMA revelaram que alcançar a progressão salarial através do resultado da AD se mostra mais relevante para os servidores TAE do que a AD em si. Experiências em outros tipos de organizações públicas no Brasil também apontaram problemas e distorções no processo que vincula AD e progressão salarial, porque apresentam como única finalidade daquela, o aumento de proventos (MARTINS et. al., 2010).

A satisfação pelo incremento no salário chega a figurar para o TAE como um elemento de aceitação das condições de trabalho, mascarando outras necessidades, essenciais à sua função, como capacitação e ambiente laboral sadio (PINTO e BEHR, 2015). O foco na remuneração, ao que parece, tem sido um ponto crítico dentro do panorama da AD no setor público, pois, a utilização do instrumento principalmente para progressão salarial acaba pondo em segundo plano, ou até desconsiderando aquilo que deveria ser o maior objetivo: o desenvolvimento de pessoal (MARQUES, 2017; FEITOSA et al., 2015; PINTO e BEHR, 2015). Achado semelhante não se confirmou em pesquisa na UFSM (BALEKIAN; MADRUGA e ESTIVALETE, 2008).

Na esfera estadual verifica-se reflexo do cenário federal, consequência do que foi estabelecido ao longo dos anos até a reforma. Dados do estado de São Paulo mostram que, por falta de revisão periódica de salário, as gratificações das AD têm sido consideradas por servidores e gestores um complemento salarial e, por isso, tal percepção tende a pesar no julgamento da chefia que, ao avaliar, sente-se responsável pelo ganho ou prejuízo pecuniário dos seus subordinados (ALMEIDA; SILVA e GASPARG, 2014). Contudo, foi constatado através de Brown, Hyatt e Benson (2010) que, em dado contexto do setor público internacional, a experiência da AD em si e não somente o resultado dela impacta nas atitudes dos funcionários. Diferente do que foi pontuado até o momento, estes autores entenderam que mesmo quando a esmagadora maioria dos funcionários recebe classificação de desempenho suficiente para merecer um incremento salarial, suas percepções sobre a experiência da AD influenciam a satisfação no trabalho, a organização e a intenção de demissão.

Observa-se, a partir destas pesquisas e de Bergue (2011) e Odelius e Santos (2007), que a AD tem sido usada como pano de fundo para conceder incrementos salariais, estabelecidos via legislação aos servidores públicos, quando, na verdade, a remuneração deveria ser percebida como consequência no desenvolvimento da gestão do desempenho. Os últimos autores sugerem ainda que se investigue até que ponto o incentivo pecuniário é capaz de alavancar a produtividade, dado que as organizações públicas têm de cumprir o que estabelecido em lei.

Tais achados também são consequências do que aponta Bergue (2011) para os quesitos: ferramenta adquirida no mercado e modelo rígido, pois, uma vez que a realidade da organização não é contemplada em seu planejamento, comunicação e cultura, ocorre uma desvirtuação dos resultados que, por sua vez, são assumidos e sentidos pelos avaliados e avaliadores, impondo-lhes um caminho no sentido inverso: o de se adaptar às consequências dos processos e sistemas mal concebidos e/ou implementados.

Os pontos abordados por Bergue (2011) também demonstram a ausência de uma linha teórica clara sobre o tema AD individual no setor público. O mesmo foi constatado Amaral (2017) e por Martins et al. (2010, p. 01), considerado por estes como um “sintoma de sua abordagem mais como uma ferramenta do que uma teoria propriamente dita”, causado pelo enfoque na aplicabilidade e adaptação de modelos utilizados no setor privado, o que desfavorece a construção de uma teoria significativa para desenvolver um modelo que atenda às particularidades do setor público, com critérios definidos de forma clara, e conduzido de maneira participativa e democrática, com avaliadores e avaliados devidamente capacitados.

Nesse sentido, ainda se mostra evidente, através das experiências relatadas no setor público, a necessidade de adequação do instrumento da AD ao planejamento institucional e ao desenho dos cargos. Martins et. al. (2010) concluem que há um consenso quanto à difícil operacionalização da AD no setor público, principalmente por causa da cultura burocrática e patrimonialista que ainda resiste em gestões recentes.

No contexto das universidades federais do Brasil, algumas pesquisas revelaram fatores limitantes na AD, conforme a percepção dos usuários: subjetividade na estrutura do processo de AD (MARQUES, 2017; PINTO e BEHR, 2015; VALEKIAN, MADRUGA e ESTIVALETE, 2008), pouca participação dos colaboradores em todas as etapas do processo (FEITOSA et al., 2015; PINTO e BEHR, 2015; VALEKIAN, MADRUGA E ESTIVALETE, 2008), ausência de validação do instrumento de AD (MARQUES, 2017); falta de treinamento adequado para avaliadores (MARQUES, 2017; FEITOSA et al., 2015; PINTO e BEHR, 2015; VALEKIAN, MADRUGA E ESTIVALETE, 2008); inexistência de práticas de *feedback* do desempenho (MARQUES, 2017); ausência de relação entre o resultado da AD e a indicação das capacitações (TEIXEIRA FILHO, 2018); foco na progressão de carreira, em vez de no desenvolvimento de pessoal (MARQUES, 2017) etc.

Apesar de os dados como um todo indicarem propensa insatisfação com a dinâmica estabelecida para a AD, em uma dada IFES foi identificado que o interesse das chefias em apoiar o cumprimento da lei no que diz respeito à AD e à capacitação para além da progressão salarial, assumindo como foco o desenvolvimento dos TAE, é visto por aqueles como uma

possibilidade de confronto com os servidores (PINTO e BEHR, 2015). Essa percepção das chefias sugere falta de alinhamento da gestão com as pessoas, causada por desconhecimento ou ausência da missão organizacional, comunicação, capacitação, dentre outros aspectos essenciais ao processo de AD.

Este achado se alinha também à preocupação, apresentada por Bergue (2011) ao apontar a necessidade do gestor em se apropriar do sistema de AD e do que pode decorrer dele. Significa que o avaliador deve estar preparado, ter postura e menos resistência para lidar com as normas, instrumentos, códigos de conduta, política de pessoal, assim como consequências da avaliação que possam implicar nas relações de trabalho, conforme já mencionado também por Camara, Guerra e Rodrigues (2016) Odelius (2010); e Pulakos (2004).

Assim como a estabilidade do servidor pode estar atrelada à fatores nocivos ao desempenho, ou à cobrança dele, a transitoriedade dos cargos de gestão também pode se tornar um fator negativo para a promoção do desempenho. A rotatividade dos cargos de chefia, que em sua maioria são, por lei, de livre nomeação e livre exoneração, pode, em geral, justificar posturas menos rígidas e certa conivência à acomodação dos subordinados, revelando-se um cenário de acobertamento mútuo, aonde todos os perfis de servidores, desde os mais comprometidos aos menos competentes recebem avaliações máximas (ORSI e SILVA, 2014).

Em suma, Amaral et al. (2017); Bergue (2011); Martins et al. (2010); e Odelius e Santos (2007) concluem que os pontos críticos à efetividade, citados em seus trabalhos, são consequências da falta de planejamento e gestão (dos processos, das pessoas, dos resultados, do desempenho etc.); ou seja, “[...] depende muito, na administração pública, não de um indivíduo, mas de um circuito organizacional”, no qual possa ser considerado o sentimento de pertencimento e de missão das pessoas (BERGUE, 2014, p. 33).

Diante do contexto de tais concepções, entende-se que leis e decretos não são suficientes para instituir um processo de AD efetivo, chegando até a causar certo engessamento da gestão, haja vista o baixo quantitativo de demissões durante o estágio probatório (ORSI e SILVA, 2014), dentre outros exemplos. Finaliza-se essas considerações destacando que a deficiência da AD implica no alcance resultados esperados para os processos de gestão de pessoas, pois entende-se que a administração pública não consegue (ou não quer) avaliar o que precisa ser avaliado, considerando todos os requisitos e planejamento que o processo requer, discutidos neste capítulo.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho aborda a AD de uma determinada IFES a partir de três pontos: referencial teórico, documentos institucionais e legais e percepção dos atores envolvidos no processo que, por sua vez, dividem-se em dois grupos: servidores TAE e gestores. Com o objetivo de analisar as contribuições e limites da AD contraponto teoria (referencial teórico e legislação) e prática (percepções da AD vivenciada na organização estudada), esta pesquisa vai ao encontro do que Moreira e Caleffe (2008) definem como papel do pesquisador: entender a forma como os indivíduos criam, modificam e interpretam o mundo em que vivem.

Para melhor entender o contexto da organização escolhida, foram feitas entrevistas exploratórias com pessoas indicadas como peças-chave no levantamento do histórico da AD na UFBA. A opção por entrevistas exploratórias se deu pela dificuldade em encontrar registros formais do processo na organização. No entanto, nem todos esses indivíduos foram localizados e, alguns dos encontrados não conseguiram responder às questões de forma clara, restando assim, somente uma entrevista.

A entrevista exploratória e o uso de documentos institucionais foram escolhidos como ferramenta para sondagem inicial porque, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), são complementares entre si no processo de definição da problemática de investigação; enquanto ajudam a elucidar a relevância da proposta de estudo e na economia de esforços quando da concepção de hipóteses e observação do problema, aquelas colaboram na apropriação de conhecimento acerca do tema. Levando-se em conta que não há registros anteriores sobre a AD dos TAE na organização, a entrevista exploratória foi utilizada como fonte para tentar recuperar o histórico do uso da ferramenta de AD na organização, e embasar o pressuposto da pesquisa; enquanto que a pesquisa de campo, através da percepção dos usuários, traria um panorama da sua efetividade para a gestão de pessoas.

Sob tal característica, Gil (2010) aponta que pesquisas voltadas a mapear opiniões de uma população são descritivas. Conforme explicam Moreira e Caleffe (2008) e Gil (2010), por meio de uma pesquisa descritiva práticas podem ser melhoradas quando se observa, analisa e descreve os problemas, estabelecendo relação entre as variáveis identificadas. Assim, aqui procurou-se identificar relações entre as variáveis existentes com impacto na dinâmica de evolução do processo enquanto avanços e limites impostos pelo ambiente.

Como estratégia metodológica adotou-se o estudo de caso que, segundo Yin (2001), Gil (2002) e Lakatos e Marconi (2003), é indicado para pesquisas que tratam de temas organizacionais e gerenciais, inclusive na administração pública.



A revisão de literatura apresenta o que já foi estudado sobre o tema, os conceitos e, ainda, aponta tendências e eventuais lacunas (MOREIRA e CALEFFE, 2008), possibilitando a contextualização teórica do problema (GIL, 2002). Além do referencial teórico nacional e internacional acerca da AD, dissertações e artigos versando sobre outras universidades federais que se preocuparam em estudar a percepção dos usuários do processo de AD também sustentam o estudo. Fazem parte ainda do referencial: leis e documento institucionais.

A coleta de dados dessa investigação se deu através de uso de técnicas como o survey, que possui caráter descritivo e engloba questionários, entrevistas e normativos, a qual foi aqui utilizada para coletar dados sobre a percepção dos TAE, utilizando-se como ferramenta a plataforma Survey Monkey; as entrevistas foram usadas para a coleta de dados com os gestores (QUIVY e COMPENHOUDT, 1995).

O questionário, composto por 24 questões, foi dividido em quatro blocos. As questões de 01 a 19 são do tipo assertiva para que o respondente indicasse o grau de concordância através de uma escala de notas de 1 a 5, aonde 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente. A questão 20, de múltipla escolha, exigiu a indicação de três dos 10 itens apresentados. A estrutura do questionário (Apêndice B) é apresentada no quadro 9.

**Quadro 9 - Esquematização do questionário para coleta e dados com os TAE**

<b>Título do bloco de questões</b>	<b>Nº de questões</b>	<b>Tipo de questão</b>
O instrumento e o processo de ad na UFBA	6 questões	Escala Likert
O desenvolvimento de pessoas através da ad na UFBA	9 questões	Escala Likert
Possíveis implicações para efetividade da ad na UFBA	5 questões	Escala Likert/múltipla escolha
Sobre o seu perfil	4 questões	Múltipla escolha

Fonte: Elaboração própria (2019).

Para a aplicação do questionário obteve-se a autorização da PRODEP mediante apresentação do projeto de pesquisa e assinatura do Termo de Compromisso de Utilização de Dados para acessar os dados dos TAE, estabelecendo o sigilo e o uso dos dados exclusivamente para esta pesquisa. Assim, foi disponibilizada uma planilha em Excel contendo o nome, e-mail e data de entrada na organização de 3.137 TAE. A pesquisadora usou um filtro para excluir desta relação servidores que ingressaram na UFBA em 2018 porque eles ainda não teriam passado pelo processo de AD, o que dificultaria sua contribuição para o estudo.

O primeiro encaminhamento de e-mails ocorreu em 01 de novembro de 2018, para os 2.860 destinatários. Entre os dias 20 e 27 de novembro houve um segundo envio para os mesmos destinatários. Neste período, o link da pesquisa foi enviado para um grupo do aplicativo *Whatsapp* composto por TAEs da UFBA. Este recurso foi usado como mecanismo de sensibilização para que mais servidores respondessem o instrumento. Ao todo obteve-se 224

respostas, com 100% da taxa de conclusão, e tempo médio de resposta do 5m:43s, conforme registrado pelo mecanismo de coleta de dados *Survey Monkey*.

O instrumento de coleta de dados dos gestores foi baseado no questionário dos TAE. A entrevista semiestruturada contém dez perguntas que, além de contemplar aquilo que foi questionado aos servidores TAE, sob outro olhar, também buscou captar informações que contemplassem de forma mais efetiva aspectos da gestão.

A escolha inicial dos gestores para a entrevista deu-se a partir de áreas que se aproximavam do tema. Nesse sentido, foi enviado convite para os servidores que ocupavam o cargo máximo da PRODEP, da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), e da Superintendência de Processos Administrativos (SUPAD). Ainda, buscando contemplar a diversidade de unidades existentes na UFBA foram convidados gestores de outras Pró-Reitorias, gestores de Unidades de Ensino, membros de organizações que lidam com assuntos de interesse dos TAE, conforme quadro a seguir.

**Quadro 10** - Identificação da amostra de gestores e outros atores entrevistados

<b>Tipo da unidade</b>	<b>Cargo do entrevistado e suas unidades</b>
Administrativa	Gestor da PRODEP
	Gestor da SUPAD
	Gestor da Secretaria do Gabinete/Reitoria
	Gestor da PROPLAN
	Gestor da PROAE
Ensino	Diretor de unidade da área I
	Diretor de unidade da área II
	Diretor de unidade da área III
	Diretor de unidade da área IV
	Diretor de unidade da área V
	Diretor de unidade da área BI
Comissão	Membro da Comissão Interna de Supervisão (CIS)

Fonte: Elaboração própria (2019).

Os entrevistados foram convidados, através de um primeiro contato via e-mail, ao qual foi anexada a relação das questões abordadas na entrevista. Em algumas situações houve a necessidade de contato telefônico com o intuito de obter uma resposta mais rápida a respeito do convite. Apesar da pesquisadora não ter tido nenhum contato anterior a este trabalho com os entrevistados, entende-se que isso não se mostrou como barreira à participação deles na entrevista. Somente dois convites foram negados sem apresentar qualquer justificativa, destinados a representantes dos TAE, de uma unidade externa à UFBA.

As entrevistas, gravadas com a anuência dos participantes e transcritas em sua integralidade, foram realizadas entre novembro e dezembro de 2018, com duração variando de 15 a 46 minutos. Na análise interpretativa das mesmas, algumas falas foram transcritas, outras

comentadas dentro do texto, sendo que, algumas daquelas foram destacadas em quadros quando consideradas relevantes pela pesquisadora. Na interpretação das entrevistas, pretendeu-se superar a estrita mensagem do texto, buscando as entrelinhas, na intenção de dialogar com os autores das falas e explorar as ideias que eram expostas, relacionando-as com as variáveis que os influenciaram ou que por eles foram influenciadas (SEVERINO, 2007).

Para organizar a análise dos dados e atender os objetivos específicos da pesquisa, foram propostas três categorias analíticas, a saber: O instrumento e o processo de AD; O desenvolvimento de pessoas através da AD; Desafios à efetividade da AD na UFBA, buscando assim contemplar aspectos essenciais para o processo de AD, conforme lacunas identificadas a partir do referencial teórico e da entrevista exploratória.

Ao final, foram confrontadas as informações oriundas das análises dos documentos, do questionário e das entrevistas, utilizando-se a técnica de triangulação, que permite identificar pontos em comum e divergentes das diferentes fontes, dentro da mesma categoria de análise. Assim, foi possível identificar contribuições e limites da AD na UFBA, em resposta à pergunta problema. A seguir, o modelo de análise utilizado no desenvolvimento da dissertação.

**Quadro 11 - Modelo de análise da pesquisa**

<b>Objetivo específicos da pesquisa</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fontes de dados</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>
Analisar documentação legal e institucional relativa à AD	Planejamento; gestão de pessoas; desenvolvimento de pessoal; características da administração pública	O instrumento e o processo de AD; O desenvolvimento de pessoas através da AD; Desafios à efetividade da AD na UFBA	Contribuições e limitações com relação à literatura e modelos construídos com base no setor privado	Leis; decretos; manuais; entrevista exploratória; documentos internos	Pesquisa documental e exploratória
Identificar a percepção de servidores TAE sobre a AD realizada na UFBA	Planejamento; gestão de pessoas; desenvolvimento de pessoal; comunicação; características da administração pública	O instrumento e o processo de AD; O desenvolvimento de pessoas através da AD; Desafios à efetividade da AD na UFBA	Contribuições e limites da prática da AD na UFBA em relação às dimensões abordadas e desafios para sua efetividade	Servidores TAE	Questionário <i>Survey</i>
Mapear a percepção dos gestores sobre o modelo da AD utilizado na UFBA	Planejamento; gestão de pessoas; desenvolvimento de pessoal; comunicação; características da administração pública	O instrumento e o processo de AD; O desenvolvimento de pessoas através da AD; Desafios à efetividade da AD na UFBA	Contribuições e limites da prática da AD na UFBA em relação às dimensões abordadas e desafios para sua efetividade	Gestores de algumas unidades administrativas e de ensino da UFBA; Representantes dos interesses dos TAE	Entrevista
Caracterizar contribuições e limites da AD à gestão de pessoas da UFBA a partir da triangulação dos resultados	Planejamento; gestão de pessoas; desenvolvimento de pessoal; comunicação; características da administração pública	O instrumento e o processo de AD; O desenvolvimento de pessoas através da AD; Desafios à efetividade da AD na UFBA	Pontos comuns e divergentes na comparação dos resultados das pesquisas documental e de campo; consequências proporcionadas pela prática do modelo de AD vigente na UFBA; pontos críticos de maior relevância para a AD	Resultado das análises do referencial, questionário, entrevistas e legislação	Referencial; Legislação; Survey; Entrevistas; outros documentos

Fonte: elaboração própria (2019).

Desta forma, esta dissertação encaminha-se para a análise dos dados coletados, apresentada no capítulo 4.

#### 4. ANÁLISE DO PROCESSO DE AD NA UNIDADE DE PESQUISA

Esta seção apresenta a análise e cruzamento dos dados apurados sobre o processo de AD na UFBA. O subcapítulo 4.1 dedica-se à apresentação da unidade de estudo - a UFBA - e do objeto de estudo – o instrumento de AD dos TAE da UFBA, a partir dos documentos institucionais; o 4.2 e o 4.3 discutem, respectivamente, os dados de campo da percepção dos TAE e dos Gestores, sendo seguidos pela triangulação, que explora as contribuições e limites do processo AD na UFBA a partir de diferentes fontes, considerando três dimensões: o instrumento e o processo de AD, o desenvolvimento de pessoas através do mesmo e os desafios à sua efetividade.

##### 4.1. A APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE AD NA UFBA A PARTIR DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A UFBA tem como pedra fundamental a Escola de Cirurgia da Bahia, instituída pelo Príncipe Regente Dom João VI, em 1808, quando da vinda da família real portuguesa para o Brasil. Sua evolução seguiu com a criação de outras faculdades: Farmácia em 1832, Odontologia em 1864, Academia Belas Artes em 1877, Direito em 1891, Escola Politécnica em 1896; Faculdade de Filosofia, Ciências em 1941 (UFBA, 2018a), até chegar ao formato e tamanho que possui atualmente. O processo de federalização da universidade ocorreu sob o reitorado (1946-1961) do Prof. Edgar Santos, sendo concluído em 1950 com a unificação das faculdades para o surgimento da Universidade Federal da Bahia, uma organização autárquica federal de ensino, pesquisa e extensão (UFBA, 2018a).

Atualmente a UFBA possui em sua estrutura um organograma composto por Conselhos Superiores, Administração Central, Órgãos Estruturantes, Unidades Universitárias, Outros Órgãos da UFBA (UFBA, 2018a). E, com base nos dados do ano de 2017, a UFBA em números apresentava em seu quadro funcional 2.827 professores, considerando os permanentes, substitutos e visitantes; 2.968 servidores TAE; e 2.327 terceirizados, distribuídos em unidades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, pelos Campus: Ondina, Federação, Canela, Unidades Dispersas, Camaçari e Vitória da Conquista (UFBA, 2018b).

Para gerir tantos colaboradores e manter em funcionamento 105 cursos de graduação, 136 cursos de pós-graduação stricto sensu, 42 cursos lato sensu, mais as atividades de pesquisa, extensão, bolsistas, residência estudantil etc. (UFBA, 2018b), a UFBA conta com um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), atualizado a cada cinco anos.

Enquanto o PDI anterior (2012-2016) apresentava somente uma diretriz institucional voltada para o investimento na qualificação dos TAE, como condição para que o seu desempenho permitisse o alcance dos resultados esperados e, nesse mesmo sentido, como objetivo da política para os TAE estabelecia a promoção do seu desenvolvimento profissional, o novo PDI (2018-2022) mostrou-se mais estruturado e melhor amparado nos recursos do planejamento estratégico, destinando-lhe um capítulo.

Diante da velocidade que o mercado se desenvolve, pode ser considerada relativamente tardia a construção de um planejamento estratégico com base no tempo de existência da organização; mas, ao levar em conta que se trata de uma organização pública, estudos realizados por Amaral et al. (2017); Bergue (2014; 2010; 2011); Martins et al. (2010); Barbosa (1996); Bresser-Pereira (1996) mostram que a maioria delas traz em sua cultura sequelas do velho patrimonialismo, além de disfuncionalidades burocráticas, sem, ainda, o devido foco nas prerrogativas gerencialistas.

O atual PDI, apresenta em seu capítulo 03 o planejamento estratégico institucional, constituído de objetivos, diretrizes e metas para direcionar a organização no cumprimento da sua missão. Esta estrutura demonstra que houve esforço em construir um planejamento estratégico, pois, conforme visualiza-se no quadro a seguir, o PDI 2018-2022 promove um encadeamento lógico no desdobramento dos objetivos, de forma a detalhar e tornar claro o que a organização pretende realizar durante o quinquênio. Neste documento foram identificados alguns pontos que contemplam ou favorecem o processo de AD na UFBA.

**Quadro 12 - Elementos do PDI UFBA 2018 voltados para AD**

<b>Objetivo estratégico</b>
OE8 - Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados. Meta Global do OE8 - Construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018.
<b>Diretrizes estratégicas</b>
DE2 - Aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras docente e técnico administrativa, como estratégia para valorizar o trabalhador.
<b>Descrição sintética das ações</b>
Aprofundar as ações da PNNDP técnico administrativo já desenvolvidas pela UFBA, assim como as ações de desenvolvimento e acompanhamento da carreira docente. Incentivar e melhorar a qualificação e o desempenho dos trabalhadores, visando à maior eficiência e à melhor qualidade dos serviços prestados pela UFBA.
<b>Meta específica</b>
Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho até 2021 em 100% das Unidades/ Órgãos da UFBA.

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em UFBA (2018c).

O planejamento demonstra enfoque na valorização e satisfação do trabalhador através do seu desenvolvimento profissional, visando maior eficiência e melhor qualidade nos serviços

prestados pelos colaboradores. Ressalta-se que os pontos destacados no quadro anterior, estão alinhados ao conteúdo da PNDP, apesar de seu objetivo principal – desenvolver pessoas no setor público - ainda não ter sido consolidado, conforme apontado por OCDE (2010), Odelius (2010), Brasil (2006). Todavia, trata-se de um decreto vigente, portanto seu uso como base para ações de gestão de pessoas é uma obrigação, independentemente do seu potencial de efetividade.

Contudo, o mais interessante para esta pesquisa figura como meta específica e prevê a implantação de um programa de AD em três anos em toda a organização. Entende-se que um programa de AD é mais complexo que um processo de AD e requisita alinhamento com outras ações e programas da gestão de pessoas, e da gestão estratégica da organização, segundo Maia, Moraes e Freitas (2011) e Coelho Júnior (2011); no entanto, tais elementos não foram explicitados do escopo do planejamento estratégico da UFBA ou para a PRODEP.

Dessa forma, ainda não se pode falar nas mudanças que o PDI 2018-2022 proporcionará dentro da organização, muito menos com relação à AD dos seus colaboradores, pois este documento não foi suficiente para revelar o que a organização pretende com a implantação do programa de AD ou como se dará tal processo. Portanto, a análise que se segue examinará dados da gestão de pessoas estabelecidos até a data desta pesquisa, não sendo possível avaliar a efetividade do planejamento estratégico vigente.

Na Administração Central da UFBA, composta por oito Pró-Reitorias, encontra-se a PRODEP; seu papel fundamental é gerir as pessoas desta organização. Conforme já relatado na introdução, essa Pró-Reitoria é recente, haja vista a longa história vivida pela UFBA, contextualizada no início desta seção. No entanto, ressalta-se que o período de sua criação foi marcado por grandes mudanças voltadas para a gestão de pessoas no contexto público federal, conforme retratado por OCDE (2010); Siqueira e Mendes (2009); Odelius e Santos (2007); Brasil (2006), o que corroborou para, em 2006, elevar esta estrutura ao patamar de Pró-Reitoria (TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014), assim como para a construção de novos processos e revisão dos já existentes, a exemplo da ficha de AD (LIMA, 2017).

A PRODEP estabeleceu para si cinco competências, dentre elas, tem destaque para esta pesquisa a de número 05: propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação das pessoas na UFBA, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais (UFBA, 2018e). A forma como essas competências se apresenta remete a objetivo, ou seja, àquilo que o órgão se propõe a fazer, que é de sua competência cuidar. Para tanto, esta unidade segmentou-se em duas coordenações:

Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) e Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH).

À primeira compete atividades de cunho administrativo burocrático, voltadas à vida funcional dos servidores. Já para a CDH, estão estabelecidas competências que abrangem o desenvolvimento de pessoal. Das quatro competências estabelecidas para esta coordenação, têm destaque as duas primeiras que, em resumo tratam de gerir ações de desenvolvimento com base nas normativas pertinentes, desenvolver estudos e promover ações de treinamento, AD, seleção de pessoal, tendo como foco o desenvolvimento do servidor e a melhoria do desempenho organizacional (UFBA, 2018e).

Essa coordenação é composta por cinco núcleos e entre eles está o NUAV. O núcleo é responsável pelo processo de AD na UFBA e possui 12 competências; destas, sete podem ser relacionadas à AD, conforme apresentação destacada no quadro a seguir (UFBA, 2018e).

#### **Quadro 13 - Competências NUAV**

1. Gerenciar os processos de solicitação de incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos, segundo a legislação pertinente e nos prazos vigentes.
2. Gerenciar os processos de solicitação de progressão por capacitação dos servidores técnico-administrativos, segundo a legislação pertinente e nos prazos vigentes.
<b>3. Planejar, coordenar e supervisionar os processos de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFBA.</b>
<b>4. Executar a avaliação de desempenho sempre alinhada às competências individuais e setoriais, assim como as trajetórias da Carreira.</b>
<b>5. Desenvolver estudos e pesquisas sobre metodologias de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos.</b>
<b>6. Gerenciar os processos de solicitação de progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos, a partir dos resultados da avaliação de desempenho, segundo a legislação em vigor.</b>
7. Gerenciar os processos de apuração de débito com o erário dos servidores técnico-administrativos e docentes, de acordo com a legislação vigente.
8. Coordenar e executar o processo de avaliação dos planos, programas e ações, realizadas pela CDH.
<b>9. Avaliar a eficácia das ações de treinamento, capacitação e qualificação em termos de mudanças comportamentais e resultados alcançados nas unidades/órgãos.</b>
<b>10. Elaborar e atualizar normas técnicas e de funcionamento relativas à avaliação de desempenho do Órgão.</b>
<b>11. Oferecer subsídios e apresentar propostas para inovar as metodologias de avaliação de desempenho da CDH.</b>
12. Elaborar indicadores de avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Servidores.

Fonte: Elaboração própria (2019), com base em UFBA (2018c).

Analisando-se cada uma das competências em destaque, entende-se que o NUAV, através dos itens 3 e 4 atuaria desde o planejamento a supervisão do processo de AD dos TAE que, por sua vez, seria embasado no modelo das competências, considerando particularidades e requisitos dos aspectos individuais e setoriais, assim como a evolução da carreira. A escolha pelo modelo de AD com base nas competências se deve à imposição da atual legislação que trata da AD (BRASIL, 2006).



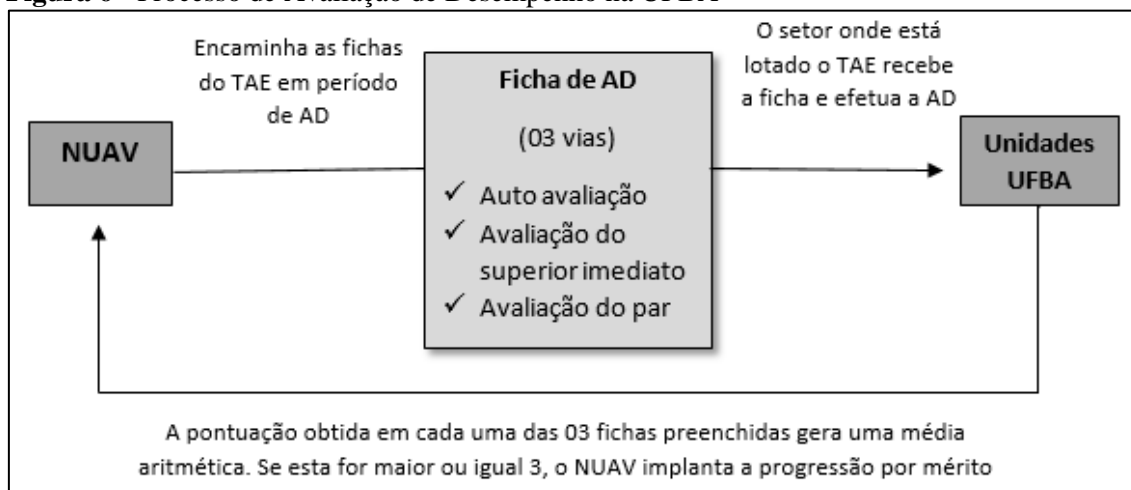
As competências de número 5, 10 e 11 referem-se à base teórica, normativa e evolutiva da AD, que perpassa por pesquisas, debates, inovações e metodologia do processo. Estas competências estão alinhadas ao que foi pontuado por Alves (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), Bergamini e Beraldo (2008) ao tratarem da construção do instrumento de AD e embasamento do seu processo.

A competência 6 contempla um dever da organização, que é pública e, por isso, tem que atender à legislação referente ao processo de AD. Ela diz respeito à progressão salarial atrelada ao resultado da AD, e o NUAV é responsável por garantir o cumprimento da progressão por mérito, instituída desde a década de 1970, e atualmente regulamentada para os TAE via lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

A competência de número 9 refere-se a um ponto de alta efetividade no processo de AD que é quando a organização consegue direcionar as ações de TD&E com base nas informações resultantes do processo de AD e visualizar a evolução do desempenho dos trabalhadores e dos resultados alcançados na unidade/ organização. O encandeamento das ações de TD&E, AD e as demais competências ressaltadas na apresentação do NUAV viabilizariam a gestão estratégica de pessoas, pois, conforme Brandão (2017); Mações (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009); DeNisi; Pritchard (2006) a AD possibilita a validação de outros processos, como ações de TD&E, promoção, demissão etc. Entende-se também que esta competência atende à diretriz do PNPD sobre a complementariedade dos resultados de capacitação e AD (BRASIL, 2006).

No entanto, a análise dos procedimentos estabelecidos pela SUPAD, elaborados em parceria e com a aprovação da PRODEP, para a AD, leva ao entendimento de que há grande distanciamento entre as competências do NUAV, os dois últimos PDI e o processo de AD estabelecido há pelo menos 12 anos na UFBA (UFBA, 2018c; 2016; SUPAD, 2014).

Conforme demonstra a figura 06, o processo de AD consiste em um circuito fechado, no qual os resultados são utilizados somente pelo NUAV para fins de progressão de mérito dos TAE, desconsiderando assim, a utilização dos dados para outros aspectos da gestão de pessoas. Logo, entende-se que são ferramentas de gestão independentes.

**Figura 6 -** Processo de Avaliação de Desempenho na UFBA

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em UFBA (2018d); Lima (2017); PRODEP: FICHA DE AD (?).

A ficha de AD - igual para todos os cargos - possui uma tabela de dupla entrada, composta por 12 fatores que retratam comportamentos, tidos como essenciais aos servidores TAE, e uma escala de cinco níveis (UFBA, 2018e), seguindo assim o modelo da escala gráfica, abordado por em Mações (2017); Alves (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009). No documento ainda constam: campo para a média final, a identificação dos avaliadores e, ao final, as instruções técnicas para o preenchimento. A seguir, apresentam-se os fatores que compõem o formulário para melhor análise do seu potencial enquanto instrumento utilizado para a AD. Destaca-se que a ficha de AD, para a qual não possui registro formal de ano de concepção, encontra-se no Apêndice A.

**Quadro 14 -** Fatores avaliados no desempenho dos TAE

Fatores
1. Adaptabilidade a mudanças
2. Alcance de resultados
3. Atendimento ao público
4. Capacidade de solucionar problemas
5. Comportamento ético
6. Compreensão das funções
7. Comunicação verbal e escrita
8. Domínio das ferramentas de trabalho
9. Interesse em capacitar-se profissionalmente
10. Qualidade do trabalho
11. Relacionamento interpessoal/ Trabalho em equipe
12. Utilização racional de recursos

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em UFBA (2018e)

Os fatores listados no quadro anterior poderiam até contemplar, de alguma forma, comportamentos relevantes para o alcance dos objetivos da organização e também para averiguar possíveis lacunas no desempenho dos TAE; no entanto, estes fatores, dentro deste

formato de AD, estão sujeitos ao mau uso pelos avaliadores por não estarem embasados em metas e objetivos do cargo, do setor ou da organização; são genéricos, desatualizados, sem compromisso com o alcance de resultados; em dissonância ao que foi pontuado por Peixoto (2015); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009), e ainda por Domingues e Ladosky (2007); Brasil (2005).

Ademais, foi identificada na entrevista exploratória a ausência de treinamento para os avaliadores ou avaliados (LIMA, 2017), fator que prejudica o entendimento da ferramenta e a compreensão dos comportamentos a serem observados nos subordinados, nos pares e em si próprio (ODELIUS, 2010; SNELL e BOHLANDER, 2009; BERGAMINI e BERALDO; 2008; ENAP, 2000).

Apesar da legislação ser idêntica para todas as IFES, faz sentido que cada uma tenha um modelo de AD que respeite sua dinâmica e possibilidades. Contudo, a AD na UFBA, assim como em várias outras organizações da administração pública, ainda replica situação apontada por Lucena (1992), consistindo apenas no preenchimento de um formulário; e não em um processo integrado a outras ações e processos da gestão de pessoas, alinhando-se ao preconizado pela maior parte dos autores que discutem o tema, a exemplo de Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Schikman (2010); Bergue (2011); e também ao que foi determinado pelo conjunto de leis do PNDP, do PCCTAE, e Lei 11.784/2008, explicitados na seção anterior.

Ressalta-se ainda que a média gerada a partir das três avaliações não pode ser considerada um indicador de desempenho, mas sim de progressão; e o *feedback* do desempenho ao avaliado não é classificado como parte do processo de AD na UFBA, conforme relatado em entrevista por Lima (2017), divergindo do pensamento defendido por DeNisi e Murphy (2015); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); assim como nenhum dado do resultado da AD é utilizado para direcionamento ações de capacitação (LIMA, 2017), contrariando o indicado por Snell e Bohlander (2009). Tais constatações evidenciam que na UFBA o desenvolvimento das pessoas também não tem sido contemplado através da AD, considerando que grande parte da legislação pós PDRAE preconiza a melhoria dos serviços através da especialização e desenvolvimento do corpo técnico (TEIXEIRA FILHO, 2018; BRASIL, 1995; 2005; 2006a, 2006b).

Dessa forma, compreende-se que, na administração pública, mesmo após a instituição da PNDP e PCCTAE, a AD persiste na formalização da progressão por mérito dos TAE sem levar em conta informações que poderiam emergir para respaldar a tomada de decisão. Portanto, o argumento de Bergue (2011); Waxin e Bateman (2009); Barbosa (1996) que a AD no setor público possui caráter mais técnico que gerencial, confirma-se também na UFBA.

Por fim, comparando-se a UFBA às outras universidades federais citadas na pesquisa, alguns avanços podem ser identificados nestas, como o fato da UFES ter instituído, através de Resolução Interna seu Programa de AD com conceitos, metodologia, métrica, dentre outros aspectos necessários apontados pela literatura, (MARQUES, 2017); e o processo de AD da UFMA ter sofrido modificações ao longo dos anos, visando a sua melhoria (FEITOSA e LIMA, 2016).

#### 4.2. O PROCESSO DE AD NA UFBA NA PERCEPÇÃO DO TAE

Dando-se prosseguimento à análise dos dados, apresentam-se neste subitem as reflexões acerca da percepção dos TAE sobre o processo de AD individual e coletivo na UFBA. Conforme relatado por Kim (2016); DeNisi e Murphy (2015); Sumelius et al. (2014); Brown, Hyatt e Benson (2010); Kavanagh, Benson e Brown, (2007); Pulakos, 2004, através da percepção dos usuários do processo, pode-se identificar pontos críticos que, de outra forma dificilmente seriam revelados. Logo, a forma como as pessoas percebem os processos tende a ser relevante para sua (re) avaliação ou validação.

Conforme apontado no início desta seção, a UFBA contava, até 2017, com 2.968 servidores TAE. Uma amostra desse montante revelou, através de questionário, os resultados a seguir apresentados, amparados nas três categorias analíticas utilizadas.

##### **Quadro 15** - Assertivas da Categoria de análise 1 – O instrumento e o Processo de AD

A1	A importância do processo de Avaliação de Desempenho (AD) é disseminada na UFBA.
A2	A capacitação para usar o instrumento de avaliação ocorreu antes da minha primeira AD na UFBA.
A3	O processo de AD é utilizado como ferramenta de gestão de pessoas na UFBA, ou seja, ajuda na tomada de decisão nos aspectos de capacitação, política de sucessão, mobilidade, planejamento de cargos/ funções, remuneração, monitoramento de resultados alcançados etc.
A4	A AD na UFBA considera o alcance das minhas metas profissionais/pessoais.
A5	Os itens do instrumento de AD são suficientes para avaliar o desempenho das minhas atividades na UFBA.
A6	Os itens do instrumento de AD refletem diretamente nas minhas atividades na UFBA.

Fonte: Elaboração própria (2019).

##### **Tabela 1** - Assertivas da Categoria de análise 1 – O instrumento e o Processo de AD

Assertiva	1-Discordo totalmente (%)	2-Discordo parcialmente	3-Neutro	4-Concordo parcialmente	5-Concordo Totalmente	Total
A1	32,59 %	20,98%	26,34%	13,39%	6,70%	224
A2	53,81%	14,80%	13,00%	8,07%	10,31%	223
A3	43,05%	22,87%	19,28%	9,42%	5,38%	223
A4	41,18%	23,53%	18,10%	10,41%	6,79%	221
A5	42,60%	24,22%	21,97%	5,38%	5,83%	223
A6	17,57%	15,77%	35,14%	23,42%	8,11%	223

Fonte: Elaboração própria (2019).

Em relação à primeira categoria – o instrumento e o processo de AD - a percepção acerca da A1, sobre ações de disseminação da importância da AD pela universidade, conforme exposto na tabela anterior, apresenta maiores valores percentuais concentrados entre os graus 1 e 3, o que já permite entender que boa parte dos respondentes discordam da assertiva ou não conseguem definir uma opinião mais precisa a respeito dela. Somando-se os graus 1 e 2 constata-se que a discordância está acima 50% dos respondentes, dado que diverge de Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander e Odellius (2010); Bergamini e Beraldo (2008), pois defendem a ampla divulgação da AD como etapa essencial do processo.

A segunda assertiva diz respeito ao treinamento para realizar AD, entendido por esses último autores, dentre outros, como necessário para formação e preparação de avaliados avaliadores, mas que na UFBA, a maioria dos TAE (68,61%) discordam, em algum grau, de ter havido um treinamento antes da sua primeira AD. Levando-se em consideração que todos os respondentes são avaliados e, uma parte deles possui cargo de chefia, portanto são avaliadores também, a ausência do treinamento vai impactar de diversas formas, incluindo brecha para ocorrências dos principais erros em processo de AD elencados por Mações (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Bergamini e Beraldo (2008); na relação de confiança entre os atores do processo, na percepção de justiça do processo, na motivação para avaliar e ser avaliado etc., conforme pontuado por Coelho Júnior (2011); Kavanagh, Brenson e Brown (2007) Cho e Poister (2013). Contudo, os dados da UFBA assemelham-se ao de outras universidades brasileiras onde foi identificada a mesma carência, conforme Marques (2017); Feitosa et al. (2015); Pinto e Behr (2015); Valekian, Madruga e Estivalet (2008).

Na assertiva de número 3, os TAE deliberaram, em sua maioria, de forma negativa quanto ao uso do instrumento de AD como uma ferramenta de gestão de pessoas, pois apenas 14,80% concordaram em algum grau. Este resultado demonstra que a universidade não deve fazer bom uso dos benefícios que a AD pode proporcionar através das informações que são geradas em seu relatório; ou até mais ainda, o instrumento não se mostra capaz de captar tais informações para a tomada de decisão, conforme justificado por Brandão (2017); Mações (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Snell e Bohlander (2009); DeNisi e Pritchard (2006).

Dando seguimento, foi proposta na assertiva 4, reflexão sobre a consideração de metas pessoais e profissionais para a AD. Nesse quesito, houve também maior percentual para respostas discordo totalmente e discordo em parte, totalizando 64,71% das opiniões. Este resultado reflete o que foi apurado a respeito do instrumento e do processo de AD na UFBA, o

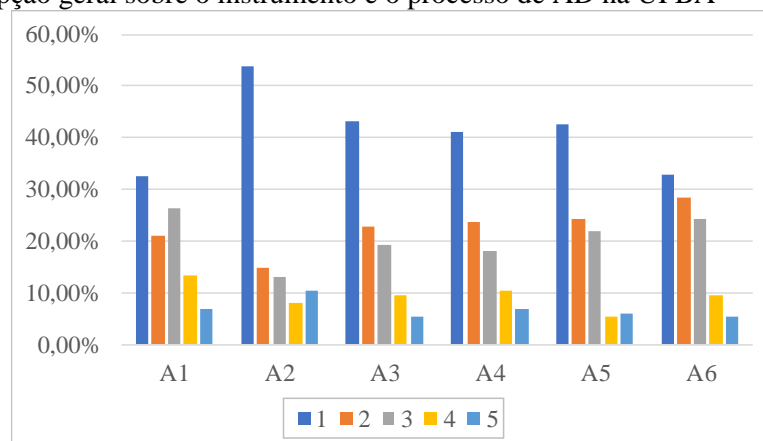
qual é padronizado para todos os cargos e carente de atualizações (LIMA, 2017), assim como os problemas ainda não solucionados na administração pública, e relatados por ENAP (2000); divergindo-se do que é defendido, principalmente, por Alves (2016); Coelho Júnior (2011); Snell e Bohlander (2009); Odelius e Santos (2007); podendo a sua falta influenciar na motivação das pessoas, conforme apontado por Sarmiento, Rosinha e Silva (2015).

Na assertiva seguinte, de número 5, averiguou-se a percepção dos respondentes sobre a suficiência de itens do instrumento para avaliar o desempenho dos TAE, que resultou em apenas 11,21% de concordância em algum grau. Comparando-se as respostas, entende-se que há predominância de percepção quanto a não suficiência de itens para avaliar o desempenho, que pode estar, em parte, relacionada ao resultado da assertiva anterior, na qual avaliou-se a consideração das metas pessoais e profissionais na AD. Entende-se, que a percepção de que falta algo pode ser considerada uma falha do instrumento ou do processo, que poderia ter sido identificada quando da validação do mesmo, conforme explicado por Sarmiento, Rosinha e Silva (2015). Contudo, Lima (2017) não garante que a ficha de AD da UFBA tenha passado por tal fase, o que corrobora para considera-la incompleta.

Nas respostas à assertiva 6, apurou-se que a maioria dos TAE percebe distanciamento entre as atividades que desempenham e os fatores a serem analisados com base no seu desempenho ou não consegue deliberar a respeito. Tais dados levam a entender que ainda não há apropriação dos conceitos básicos de AD, como os apresentados por Bendassolli e Malvezzi (2013); Odelius (2010); Sonnentag e Frese (2002), os quais defendem a avaliação daquilo que foi definido como comportamento para a execução das atividades.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 1 que ilustra os percentuais de resposta obtidos em cada item da primeira categoria analítica.

**Gráfico 1 - Percepção geral sobre o instrumento e o processo de AD na UFBA**



Fonte: Elaboração própria (2019).

Dando sequência à análise de dados, tem-se os resultados da segunda categoria analítica composto por assertivas que contemplam o desenvolvimento de pessoas através da AD, apresentadas no quadro 16.

**Quadro 16** - Assertivas da Categoria de análise 2 – O Desenvolvimento de Pessoas através da AD na UFBA

A7	As capacitações ofertadas me possibilitam desenvolver comportamentos/ ações para bom desempenho das minhas funções.
A8	As capacitações ofertadas atendem as minhas necessidades de melhoria do desempenho no trabalho.
A9	Os resultados do instrumento de Avaliação de Desempenho (AD) espelham evolução do meu desempenho no trabalho.
A10	Entendo que a AD visa melhorar o meu desempenho.
A11	Sinto-me preparado (a) para ser avaliado(a).
A12	Sinto-me preparado (a) para me auto avaliar.
A13	Sinto-me preparado (a) para avaliar o outro (pares, subordinados, chefias).
A14	Meus avaliadores estão preparados para avaliar o meu desempenho.
A15	Meu superior, meus pares e eu temos um momento formal para refletirmos sobre meu processo de avaliação.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Dessa forma, apresentam-se os resultados com a Tabela 2.

**Tabela 2** - Respostas às assertivas da Categoria de Análise 2 – O Desenvolvimento de Pessoas através da AD na UFBA

Assertiva	1-Discordo totalmente (%)	2-Discordo parcialmente	3-Neutro	4-Concordo parcialmente	5-Concordo Totalmente	Total
A7	17,57%	15,77%	35,14%	23,42%	8,11%	222
A8	17,41%	24,55%	32,59%	20,09%	5,36%	224
A9	35,27%	18,75%	26,34%	14,29%	5,36%	224
A10	23,32%	15,25%	21,52%	19,28%	20,63%	223
A11	7,21%	5,41%	13,51%	25,68%	48,20%	222
A12	4,91%	4,02%	14,29%	27,23%	49,55%	224
A13	7,66%	8,11%	24,32%	31,98%	27,93%	222
A14	20,18%	17,04%	32,29%	17,49%	13,00%	223
A15	48,88%	16,14%	15,70%	10,31%	8,97%	223

Fonte: Elaboração própria (2019).

Tendo em vista que o desenvolvimento de pessoal é o grande marco da PNDP e da legislação amparada nesta política, averiguou-se o grau de concordância dos TAE quanto à oferta de capacitação relacionada ao desenvolvimento de comportamentos adequados às funções. Destaca-se nas respostas maior discordância ou indiferença, conduzindo ao entendimento de que, mesmo após a PNDP determinar que a capacitação e os resultados da AD devem ser complementares entre si (BRASIL, 2006a), isso ainda não se constata na prática, ao mesmo tempo em que também não se alinha ao preconizado pelos autores que consideram a

AD uma ferramenta capaz de orientar as ações de capacitação, conforme já relatado na análise da assertiva 3 e ainda, à ausência de metas estabelecidas, pontuado na assertiva 4.

Na sequência, os TAE apresentaram sua percepção sobre a adequação da capacitação a partir das necessidades de melhoria do desempenho, identificadas através da AD. Esta assertiva se parece com a anterior, mas trata de outro aspecto, pois, entende-se que deve haver capacitação para conhecer as funções e o padrão de desempenho esperado, conforme pontuado na assertiva 7; e ainda, capacitação para suprir necessidades identificadas, seja pelo baixo desempenho apresentado, de acordo com Peixoto (2015); Shickman (2010); Snell e Bohlander (2009); Bergamini e Beraldo (2008), ou por novos parâmetros de desempenho a serem superados diante de uma nova conjuntura que pode se estabelecer na organização, conforme abordagem de Camara, Guerra e Rodrigues (2016). A partir das respostas, entende-se que os TAE não conseguiram estabelecer uma percepção de concordância ou discordância, mas pôde-se identificar que seguiram tendência da assertiva anterior, mantendo o percentual de posicionamentos neutro mais elevado.

Na nona assertiva, identificou-se alto grau de discordância dos TAE quanto ao reflexo da evolução do seu desempenho a partir dos resultados da AD. Tal achado reforça que o instrumento de AD utilizado na UFBA não remete à apuração do desempenho e não visa identificar lacunas para promover a melhoria do desempenho, conforme já pontuado, mas tem como foco a remuneração e, de acordo com Bergue (2011), trata-se apenas de mera progressão salarial, seguindo assim a tendência de outras universidades federais, conforme achados de Marques (2017); Feitosa et al. (2015); Pinto e Behr (2015).

Ainda com base em desenvolvimento de pessoas promovido pela AD, no item 10 os percentuais mostram maior equilíbrio do que nas assertivas anteriores, portanto, não conseguem apontar uma percepção dominante acerca do entendimento de que a AD visa à melhoria do desempenho do TAE. Isto pode estar relacionado à própria legislação da AD que carece de maiores detalhes a respeito do procedimento de avaliação e de como os resultados podem gerar informação para tomada de decisão e melhoria do desempenho do avaliado, tornando-se assim um instrumento de acompanhamento desta evolução; por outro lado, esses dispositivos legais estabelecem também os procedimentos administrativos burocráticos para a progressão salarial (BRASIL, 2005; 2006a; 2006b; 2008), sendo estes mais fáceis de implantar e gerir, corrobora para que grande parte das organizações públicas limitem-se à etapa pecuniária da progressão na carreira, em sobreposição à AD, conforme Bergue (2011); e Odellius e Santos (2007).

As três assertivas seguintes versam sobre o preparo dos atores envolvidos no processo em avaliar e serem avaliados. Embora, na categoria anterior tenha-se tratado da existência de



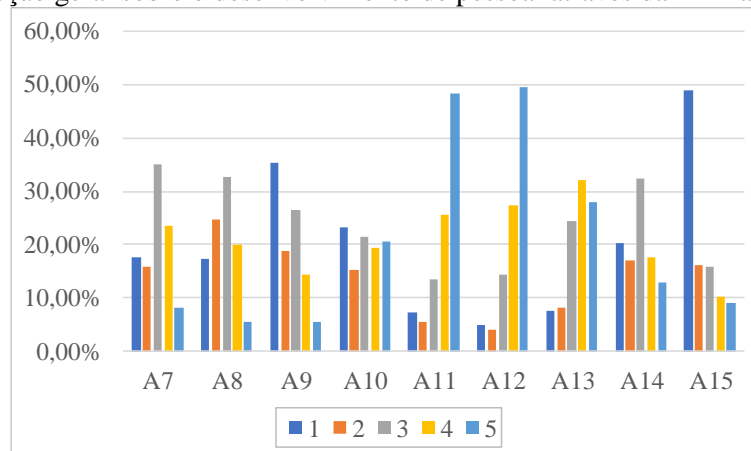
treinamento prévio à AD, identificou-se a necessidade em insistir nesse quesito, a partir de outra abordagem. As assertivas 11 e 12, que remetem à percepção de preparo do respondente em avaliar a si próprio e ser avaliado pelo outro obteve quase 50% no grau de concordância total, em cada uma. No entanto, na assertiva 13, essa tendência não se concretiza, pois, o percentual de resposta concordo totalmente reduz, e o percentual de percepção neutra aumenta. Todavia, ainda pode-se considerar que boa parte dos TAE se percebe, de alguma forma, preparado para avaliar o outro.

Ressalta-se que os dados coletados nessas três assertivas revelam desalinhamento aos 68,61% dos TAE que, na assertiva 2, expuseram a ausência de treinamento sobre AD antes da sua primeira avaliação. Sentir-se preparado sem ter tido a capacitação para tal, denota pouca compreensão da importância do processo, relacionando-se assim aos estudos de Kim (2016) que apontam lacuna entre a AD e a percepção que se tem dela, ainda a ser superada pela comunicação institucional; em adição, tem-se as dificuldades inerentes em se analisar o comportamento do outro e fornecer *feedback*, conforme explanado por Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Odellius (2010); Pulakos (2004), entendendo-se, portanto, que as percepções de grande parte dos TAE, seja avaliador ou não, em algum ponto, refletem uma noção superficial da AD, sem contemplar suas implicações.

Entretanto, quando os TAE tiveram que mostrar como percebem o preparo do outro para avalia-los, a tendência mudou de direção, elevando os percentuais de discordo totalmente, discordo em parte, e a neutralidade, com relação às duas assertivas imediatamente anteriores. A diferença de respostas quando se questionou a percepção acerca da capacidade do TAE em avaliar e da capacidade do outro para o avaliar, evidencia aspectos de desconfiança, condizentes com o já discutido na assertiva 2, e alinhado aos achados apresentados em pesquisas realizadas por Marques (2017); Feitosa et al. (2015); Pinto e Behr (2015); Valekian, Madruga e Estivalet (2008), em universidades brasileiras acerca da AD.

Finalizando a segunda categoria de análise, a assertiva de número 15 obteve 65,02% de percepção de discordância, o que torna evidente a desconsideração da AD enquanto uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas, contradizendo o apontado por DeNisi e Murphy (2015); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Coelho Júnior (2011); Snel e Bohlander (2009); ENAP (2000), acerca da importância do momento do *feedback* para o conhecimento e melhoria do desempenho apurado. Ainda, conforme Lima (2017), não existe um procedimento formal para *feedback*, e ao NUAV não cabe chamar o TAE com desempenho abaixo da média para conversar e buscar meios de melhorar sua performance.

Assim, tem-se a síntese das respostas da segunda categoria de análise no Gráfico 2.

**Gráfico 2 -** Percepção geral sobre o desenvolvimento de pessoal através da AD na UFBA

Fonte: Elaboração própria (2019).

A investigação sobre a AD através da percepção dos TAE abordou mais uma categoria de análise: possíveis implicações para a efetividade da AD na UFBA, na qual buscou-se identificar quais os pontos críticos e desafios para ela, conforme expõe o quadro 17.

**Quadro 17 -** Assertivas da Categoria de análise 3 – Desafios à Efetividade da AD na UFBA

A16	A Avaliação de Desempenho (AD) na UFBA influencia minha motivação, melhoria do desempenho e satisfação no trabalho.
A17	A AD é utilizada como controle dos avaliadores sobre os subordinados.
A18	A garantia de estabilidade no cargo afeta o resultado da minha AD.
A19	A progressão salarial, decorrente do resultado da AD, me estimula a focar no desempenho do meu trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2019).

**Tabela 3 -** Respostas às assertivas da Categoria de Análise 3 – os desafios à efetividade da AD na UFBA

Assertiva	1-Discordo totalmente	2-Discordo parcialmente	3-Neutro	4-Concordo parcialmente	5-Concordo Totalmente	Total
A16	37,05%	15,18%	20,98%	16,96%	9,82%	224
A17	23,77%	21,52%	26,91%	13,45%	14,35%	223
A18	42,86%	14,29%	23,21%	11,61%	8,04%	224
A19	19,64%	14,73%	29,46%	20,09%	16,07%	224

Fonte: Elaboração própria (2019).

Assim, a assertiva 16 propôs compreender se a AD influencia a motivação, melhoria e satisfação do TAE. Através dos percentuais apresentados, visualiza-se tendência à discordância da assertiva. Apesar das assertivas seguintes não esclarecerem os motivos para tal resultado, pois não é o cerne desta pesquisa, é possível encontrar na literatura algumas razões que implicam nesses aspectos e que foram pontuadas nas assertivas anteriores, como o fornecimento de *feedback*, a comunicação efetiva, a identificação de necessidade de treinamento, relacionados à melhoria do desempenho, conforme Snell e Bohlander (2009); ter objetivo e

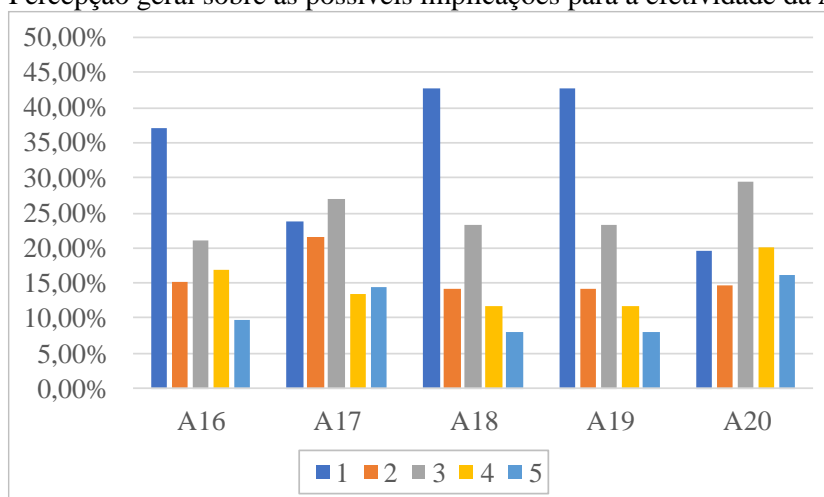
metas definidos para o cargo, relacionado à motivação, como apurado por Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); alta qualidade e boa condução do processo de AD que implicam seriamente na satisfação no trabalho, como mostram as pesquisas de Kim (2016); Sumelius et al. (2014); Brown, Hyatt e Benson (2010); Kavanagh, Benson e Brown (2007). Dessa forma, e, levando-se em consideração o exposto até agora, sugere-se que o resultado está sob influência de um ou mais aspectos identificados nessas pesquisas.

No resultado da assertiva 17 apurou-se certo equilíbrio nas respostas, o que significa que os TAE não têm uma postura mais definida com relação à AD ser utilizada como uma ferramenta de controle sobre os avaliados, pois, o maior percentual representa uma postura neutra. Contudo, somando-se os graus 1 e 2, tem-se 45,29% de discordância. A partir disso, infere-se que a percepção dos TAE não se alinha aos achados de Bergue (2011), ENAP (2000) e Barbosa (1996), ao apontarem que a AD ainda tem sido usada como instrumento de punição e, neste sentido, entende-se ser também uma forma de controle.

Na 18ª assertiva, 42,86% dos TAE discordaram totalmente e 14,29% discordaram parcialmente de que o fator estabilidade afeta o resultado da AD. Tal resultado não se alinha ao diagnosticado por Orsi e Silva (2014); PDRAE (1995), de que a estabilidade dificulta a cobrança por desempenho, repercutindo negativamente para a gestão de pessoas voltada para o desempenho. Dentre os demais resultados, destaca-se que 23,21% dos TAE optaram por manterem-se neutros.

Dando sequência às possíveis implicações para a efetividade da AD, averiguou-se que não há uma percepção extrema a respeito da progressão salarial estimular o desempenho, diante da apuração de percentuais equilibrados na assertiva 19. Tal achado sugere que esta seja uma questão polêmica entre os TAE. Contudo, pesquisas feitas por Brown, Hyatt e Benson (2010), no contexto do setor público internacional, mostram que o incremento salarial resultante da AD não é determinante para estimular o foco no desempenho, mas sim, as percepções a respeito da experiência da AD em si.

De forma a incrementar a visualização dos resultados das assertivas da terceira categoria analítica, apresenta-se no gráfico 3.

**Gráfico 3 -** Percepção geral sobre as possíveis implicações para a efetividade da AD na UFBA

Fonte: Elaboração própria (2019).

**Tabela 4 -** Respostas da questão 20 sobre quais os pontos de melhoria para a efetividade da AD na UFBA

Opções para melhoria da efetividade da AD na UFBA	Percentual
1. Envolvimento da alta gestão da UFBA (Reitoria e Pró-Reitorias).	25,45%
2. Comprometimento dos servidores TAE.	27,68%
3. Uso da Avaliação de Desempenho (AD) exclusivamente para progressão salarial.	10,27%
4. Qualidade da comunicação e capacitação sobre AD.	35,71%
5. Capacidade de mudança individual/organizacional.	18,75%
6. Apoio do sindicato.	4,02%
<b>7. Alinhamento da AD individual com a gestão de pessoas e o PDI.</b>	<b>41,96%</b>
8. Metodologia e métrica (como avaliar e como medir) do instrumento de AD individual.	28,13%
<b>9. Definição clara de metas e objetivos para os cargos.</b>	<b>56,25%</b>
<b>10. Inclusão da avaliação do desempenho dos gestores.</b>	<b>51,79%</b>
Total de respondentes	224

Fonte: Elaboração própria (2019).

Os pontos de melhoria eleitos pela maioria dos TAE possuem alinhamento com o referencial apresentado neste trabalho, mas apresentam-se com maior respaldo o de número 7, no qual retrata a importância de alinhamento entre a AD, a gestão de pessoas e o planejamento da organização, conforme DeNisi e Murphy (2015); Sumelius et al. (2014); Coelho Júnior (2011); Maia, Moraes e Freitas (2011), dentre outros; e o de número 9, que retrata uma necessidade à avaliação e foi explanada por Coelho Junior; Borges-Andrade (2011), Latham, Sulsky e Macdonald (2007); por outro lado, e em acordo à tabela, Amaral et al. (2017); Pinto e Behr (2015) mostram em suas pesquisas que estes são pontos de melhoria no setor público.

A respeito do item 10 – inclusão da AD dos gestores – apesar de ter sua devida relevância dentro de um SAD, contemplado através da avaliação 360°, este fator não é explanado na literatura como item essencial à efetividade do processo de AD, no entanto, é compreensível tal apontamento vindo dos TAE, pois, na organização, quando o cargo de chefia não é ocupado por um TAE, não há previsão de AD para ele, porque a AD só é efetuada para o

indivíduo que ocupa cargo para o qual está determinada a progressão por mérito através do PCC, e a UFBA ainda não contempla um programa de AD que abarque todos os seus colaboradores (UFBA, 2018c; BRASIL, 2005).

Sobre o perfil dos 224 respondentes, considera-se relevante registrar que: a maioria deles está dentro das faixas etárias de 44 a 56 anos e de 31 a 43 anos, respectivamente com os percentuais de 41,52% e 41,07%; o maior percentual de respondentes tem mais de 18 anos de trabalho na UFBA, totalizando 33,48%; mais da metade dos TAE possui grau de escolaridade especialização, somando 56,70%; e 75,45 % não ocupavam cargo de chefia na época da coleta de dados.

No cruzamento dos dados, identificou-se um achado ao filtrar as respostas da assertiva 13 (Sinto-me preparado (a) para avaliar o outro -pares, subordinados, chefias) pelo perfil dos TAE, maior percentual no grau de concordância em parte (42,59%), seguido pelo concordo totalmente (29,63%), e menor percentual de neutralidade (18,52%) nas respostas dos TAE com cargo de chefia, quando comparadas às dos TAE que não possui cargo de chefia, tendo, respectivamente, os seguintes percentuais: 28,57%; 27,38%; 26,18%. Os dados alinham-se ao embasamento teórico que sustenta a importância do preparo para avaliar o outro.

A seguir, prossegue-se a análise dos resultados a partir da percepção dos gestores que, pela posição que ocupam, assumem o papel de avaliador.

#### 4.3. COMO OS GESTORES PERCEBEM A AD NA UFBA

Os gestores são parte do processo de AD por terem a incumbência de avaliar seus subordinados e, de acordo com Amaral et al. (2017), traz uma perspectiva que, assim como a do TAE, interessa para a avaliação e melhoria do processo. Outro ponto trazido pelas entrevistas foi a apresentação da dinâmica da avaliação nas unidades onde cada um dos 12 entrevistados estavam lotados, o que possibilitou comparação do momento da AD nas unidades visitadas.

A primeira categoria analítica, composta por três perguntas, buscou extrair dos entrevistados informações a respeito do instrumento e do processo de AD, iniciando-se pela percepção que eles tinham a respeito do posicionamento da UFBA no que diz respeito à divulgação e conscientização dos TAE para realizarem a AD.

É unânime a percepção de que a UFBA não tem um posicionamento a respeito do tema, tampouco se recordam de ter havido ações de divulgação sobre a AD dos TAE, no sentido de conscientização dos usuários, contradizendo a importância dessas ações, conforme foi pontuado por Sarmento, Rosinha e Silva (2015); Brown, Hyatt e Benson (2010); Odelius (2010);

Bergamini e Beraldo (2008); Pulakos (2004), dentre outros. Todavia, as entrevistas conseguiram captar informações para além das perguntas e que são de grande valia para uma análise mais aprofundada com o retrato da experiência de alguns gestores, conforme quadro 18.

**Quadro 18 - Contribuições de Gestores para a questão 01**

<b>Gestor 8</b>
Não existe uma política muito estruturada de pessoal, de modo geral; não há exatamente uma discussão desses itens, daquilo que são os itens de avaliação; o servidor [...] não é bem preparado, [...] não é apresentado à estrutura da UFBA [...]. No momento que ele vai ser avaliado a primeira vez é que ele toma conhecimento dos itens que ele deveria ser avaliado, então eu acho que isso é um complicador; [...] nós temos dificuldades com avaliação, nós sempre achamos que avaliação é punitiva. E não é. Avaliação são parâmetros, não é?
<b>Gestor 10</b>
[...] eu não diria que existe uma política com relação a isso, né? Ou pelo menos nesses três anos que eu estou aqui nunca em nenhum momento [...] eu passei por um processo, vamos dizer, de capacitação para lidar com esse tipo de avaliação.
<b>Gestor 11</b>
[...] pensar a avaliação significa [...] induzir as pessoas a compreensão que a avaliação, [...] por um lado, não é um instrumento pra fazer progressão profissional e ter o melhor salário e não é instrumento de punição, de cobrança, de exigência, mas é pra mim no limite, um processo que faz parte de um acordo institucional. Quais são as nossas metas? Quais são os processos, [...] que precisam funcionar. Aonde é que nós queremos chegar? E assim você constitui um instrumento de avaliação. [...] Honestamente, não vejo (isso na universidade).

Fonte: Elaboração própria (2019).

As falas dos Gestores trazidas no quadro 18 demonstram inquietações a respeito da ausência de questões que superam o instrumento de AD em si, a exemplo de: a política de pessoal; o desenvolvimento da capacidade de avaliar; onde a UFBA quer chegar e quais metas precisam ser alcançadas. O quadro demonstra incoerência com o que foi discutido por Brown et al. (2010); Cho e Poister (2013); Kavanagh, Benson e Brown (2007), além dos já citados no parágrafo anterior, sobre o planejamento da organização e os objetivos da AD alinhados a ele.

A questão da falta de capacitação para lidar com a AD, levantada pelo Gestor 10, contradiz o que Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), dentre outros, ressaltaram sobre a necessidade de preparo para avaliar o outro.

A segunda pergunta quis saber como os gestores enxergam o processo de AD na UFBA enquanto ferramenta de gestão de pessoas. Conforme o referenciado por Brandão (2017); Mações (2017); Alves (2016); Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); DeNisi e Pritchard (2006), a AD pode fornecer informações importantes para a tomada de decisão. Isso embasa a visão de dois entrevistados que manifestaram sua crença no potencial do instrumento, que na UFBA é subutilizado. O Membro da CIS, por exemplo, entende que a AD seria uma ferramenta muito útil se estivesse interligada à outras ações da gestão de pessoas. Nessa mesma linha, o Gestor 5 reconhece que o instrumento pode fornecer informações

importantes para a tomada de decisão, para a gestão de pessoas, desde que a PRODEP, responsável por isso, mantenha bancos de dados com essas informações.

No entanto, a maioria dos gestores percebem que o instrumento em si é limitado, cumprindo-se mais uma demanda burocrática do que estratégica, conforme alertado por Bergue (2011; 2010); Schikman (2010); Waxin e Bateman (2009); Barbosa (1996; 1999) como uma característica do setor público. Ressalta-se que, nove gestores percebem que a AD tem limitações e não consegue subsidiar decisões como ações de capacitação, que acabam sendo realizadas mais em prol da progressão salarial do que para melhoria da performance, ou ainda, porque, segundo o Gestor 8 existe “a consciência que precisamos melhorar”, sem, necessariamente haver um planejamento da gestão de pessoas que oriente para a capacitação e a torne estratégica.

Os gestores 6, 9 e 10 percebem que o processo de AD não promove alternativas para resolver situações devido ao baixo desempenho e ainda dificulta a relação com o TAE que foi mal avaliado e tende a apresentar menor disposição para o trabalho. Os Gestores 9 e 10, por exemplo, não percebem um retorno do resultado da AD e expõem grande preocupação com a ausência de direcionamento de ações por meio da PRODEP; entendem que não estão em posição ou tenham respaldo de tomar alguma medida dentro da organização, diante de uma avaliação ruim, justamente pela natureza do cargo do TAE, que o mune com mecanismos de autonomia para, por exemplo, se movimentar dentro da universidade e para fora dela, a pedido, em situações que lhe seja favorável, mesmo quando não o seja para unidade em que está lotado, principalmente quando o servidor mal avaliado ocupa um cargo estratégico na área acadêmico administrativa.

O quadro 19 apresenta as preocupações de dois Gestores, sobre as consequências de não se ter um instrumento de AD que subsidie a política de gestão de pessoas, expondo um cenário contrário àquilo que pontuam Snell e Bohlander (2009). Os pontos levantados por estes Gestores demonstram outras consequências, como a falta de autonomia para gerir as pessoas; a fragilidade da gestão acadêmica que fica à mercê das decisões voltadas somente para o indivíduo, sem que se pese o impacto para a qualidade da prestação dos serviços, a performance organizacional etc, devido ao tratamento prioritariamente burocrático que é dado à AD dos TAE.

**Quadro 19 - Contribuições de Gestores para a questão 02**

<b>Gestor 6</b>
[...] é um instrumento de avaliação [...] muito limitado, [...] acaba [...] não refletindo a realidade [...]. Tanto é que existem casos concretos que a gente sabe [...] que o dirigente ficou insatisfeito com os funcionários e aí conversando na Pró-Reitoria de desenvolvimento de Pessoas, o Pró-Reitor pediu pra ver a ficha de avaliação dele e a ficha de avaliação dele de cinco só tinha cinco. Então como a Pró-Reitoria pode tomar uma atitude, uma posição, se [...] o próprio gestor que é o chefe não faz essa diferenciação. Então, oferece muito pouco a resultado.
<b>Gestor 10</b>
[...]é um tipo de impedimento que faz com que muitas vezes essa avaliação resulte em muita pouca coisa na medida em que a gente não tem condições, por exemplo, de devolver para o setor pessoal alguém que absolutamente não corresponde às expectativas de comportamento que nós desejamos. Mas, como nós já temos carência de funcionários, quer dizer, é perder mais uma vaga? [...] acho que esse tipo, vamos dizer, de condicionamento, restringe muito a possibilidade que nós temos até de fazer uma avaliação mais consequente, que implique enfim, em resultado concreto e objetivo. Quer dizer, nós vamos fazer uma avaliação ruim dele? Sim. E aí? Nós vamos ter que continuar com ele. Apenas o quê? Mais insatisfeito e mais revoltado. Então é muito difícil, às vezes a gente fica numa linha tênue. [...]nos deixa com profundas limitações do que fazer. [...]ele se comportou maravilhosamente bem, teve boas notas no primeiro estágio probatório, razoáveis no segundo e agora, no terceiro, a coisa chegou no limite, mas é no limite que nós temos. E o limite é que a gente não pode tomar outra posição além de dar uma nota, uma avaliação ruim, porque se ele for transferido [...] ele tem dificuldade em lidar com o público.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Na sequência das entrevistas, apresenta-se a última questão da primeira categoria analítica, formulada para saber a forma como os itens do instrumento de AD refletem o comportamento a ser avaliado. Palavras como subjetivo, subjetividade, limitado e engessado permearam as falas, o que dá a entender que o instrumento, além de não ser suficiente para avaliar o desempenho, também não está voltado para as atividades profissionais ou do cargo, conforme fala do Gestor 4 seguir apresentada.

[...] nos extremos [...], o questionário possibilita avaliar elementos do processo de trabalho, da relação com os colegas, da qualidade do ambiente que essa pessoa tem na qualidade do ambiente de trabalho. O problema não é nos extremos, [...] acho que o problema de qualquer questionário (é) [...] nas situações que intermediárias, [...] há certas dificuldades de trabalho, mas que são sutis, [...] não é um questionário qualitativo, não há espaço pra você relatar situações que sejam objeto de reflexão, nem do próprio funcionário e nem do própria gestão de pessoas.

As características pontuadas pelos entrevistados assumem justamente o maior problema enfrentado pelo ato de avaliar: a subjetividade, que segundo Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); e Bergamini e Beraldo (2008) é inerente ao ser humano. A subjetividade também foi identificada na AD de outras universidades federais brasileiras, através dos trabalhos de Marques (2017); Feitosa et al. (2015); Pinto e Behr (2015).

Ademais, os Gestores também usaram suas falas para mostrar que percebem a falta de alinhamento institucional, como a ausência de disseminação da missão da organização e da direção que ela quer tomar. Estas questões importam a vários outros processos organizacionais



assim como a AD, conforme Camara, Guerra e Rodrigues (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015). Destacam-se, contudo, as falas de dois Gestores no quadro 20.

**Quadro 20 - Contribuições de Gestores para a questão 03**

<b>Gestor 1</b>
Não acho não (que os itens refletem o comportamento), porque eu acho que tinha que ser diferente. [...] tinha que vincular de qualquer jeito (a AD) a um plano mais institucional para avaliar, e não a características muito pessoais do indivíduo [...].
<b>Gestor 11</b>
O que significa de fato produzir conhecimento? Porque, talvez, quando eu tenho essa visão sistêmica [...] quando eu penso no meu entorno social, talvez aquela tarefa que eu faça, que parece ser ordinária, naquele momento... talvez ela ganhe...ela possa ser ressignificada; talvez eu possa entender [...] que tem uma importância muito grande, tem impacto social, pode implicar [...] transformação social. Então pra mim, estar numa Universidade hoje, talvez seja uma visão redentora minha estar na universidade, mas não é um trabalho qualquer...não é um ambiente qualquer. Sem nenhum demérito as outras organizações, mas acho que talvez o instrumento pudesse contemplar um pouco [...] essa dimensão [...] social, política, institucional do que é estar na Universidade.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Em síntese à primeira categoria analítica da entrevista, o Membro da CIS aponta que o instrumento deveria contemplar metas e resultados, e ter parâmetros para avaliar as pessoas, mas ele não percebe esse posicionamento da universidade, e conclui que há um longo caminho a percorrer para que o instrumento deixe de ser subjetivo, trazendo subsídios às ações de gestão de pessoas.

Para contemplar essa parte das ações da gestão de pessoas, a segunda categoria de análise versou sobre questões relacionadas ao desenvolvimento de pessoas através da AD com a quarta questão da entrevista que quis saber se os gestores percebem a sua capacidade de avaliar o outro relacionada ao fato de estarem em posição de avaliadores, enquanto gerentes de uma unidade ou departamento.

Os gestores assumem que nunca receberam capacitação para avaliar e a maioria pontua que isso seria bom para respaldar suas avaliações, contribuindo para o momento do *feedback*, que foi relatado por alguns como uma dificuldade em fornecer e, por outros, em lidar com a pessoa que não sabe recebe-lo, alinhando-se ao relatado por vários autores a exemplo de Alves (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015); Coelho Júnior (2011); Snell e Bohlander (2009); Kavanagh, Brenson e Brown (2007); ENAP (2000), que tratam principalmente do preparo do avaliador. Contudo, oito dos doze Gestores percebem-se capazes para avaliar, principalmente por três motivos: conhecem as pessoas e o trabalho que desenvolvem no setor; conhecem a organização e o que é necessário para alcançar os resultados; pela experiência que possuem na função de gestão, conforme os relatos no quadro 21.

**Quadro 21 - Contribuições de Gestores para a questão 04**

<b>Gestor 6</b>
[...] os gestores [...] deveriam passar por um processo de treinamento, até mesmo pra poder é aprender, conhecer as técnicas [...] é difícil dizer porque eu tenho quarenta anos de universidade e já passei por alguns cargos de “responsa”, então na base da experiência eu acabei aprendendo [...].
<b>Gestor 7</b>
[...] de uma certa forma sim, de outra não. [...] porque a gente demanda um serviço, [...] bem ou mal você tá vendo se aquele funcionário tá lhe atendendo, [...] se aquela coisa tá sendo bem-feita, se tá dando resultado, então, nesse aspecto eu acho que os gestores, as chefias imediatas têm toda a competência de avaliar. Por outro lado, muitos de nós não foi capacitado pra ser um gestor. Então muitas vezes você pode tá demandando algo que não seja significativo, [...] muitas vezes a gente não sabe o que avaliar, [...] algumas ferramentas de gestão, a gente pode tá pedindo errado, né, pode tá solicitando errado.
<b>Gestor 11</b>
Eu acho que me habilita, não pela posição hierárquica, mas porque [...] sou avaliado permanentemente pelos meus servidores. Por exemplo, eu tenho... nós temos uma prática aqui mensalmente: [...] eu me reúno com todos os servidores uma vez por mês, às vezes até duas dependendo do período, onde nós nos colocamos em processo de avaliação, [...] críticas, [...] necessidade de aperfeiçoamento, [...] nossas limitações, então [...] essa dinâmica de encontro regulares [...] atualiza nossa pauta, sintoniza melhor, a gente se comunica melhor, a gente resolve alguns problemas... talvez a gente não consiga resolver todos, mas a gente pelo menos se olha e discute... a gente joga menos coisa pra debaixo do tapete, [...] eu acho que [...] esse hábito do contato permanente, né... ele é fundamental. [...] tem uma avaliação que se dá no cotidiano, de maneira informal você também vai tá fazendo determinados ajustes. [...] é um processo difícil, por que nem todo mundo tá disponível à crítica. [...] é curioso, porque nesses encontros quem é mais criticado é a direção do instituto [...] porque nem todo mundo conhece os limites institucionais da direção. [...] Muita gente não compreende e não tem essa visão sistêmica da Universidade [...].

Fonte: Elaboração própria (2019).

Mais uma vez, é possível identificar na fala dos entrevistados a necessidade de se conhecer o meio em que trabalha e para que se trabalha, o que demonstra a demanda de elementos de gestão cruciais para qualquer organização e, neste caso, para a UFBA, com suas particularidades e necessidades únicas, conforme também retratado nas questões levantadas pelo Membro da CIS, e alinhado a Bergue (2010; 2011) para que se construa ferramentas de gestão para a gestão universitária, de forma a promover o desenvolvimento das pessoas direcionado aos objetivos organizacionais.

Dando-se seguimento às questões da entrevista, foi solicitado aos gestores que descrevessem o modo como conduzem o processo de AD, no intuito de identificar requisitos pontuados pela literatura da área a respeito de quais parâmetros são observados no processo; se existe um momento de *feedback*; quais os comportamentos que decorrem da AD; e se há uma padronização do processo nas unidades representadas pelos entrevistados.

De modo geral, o que ocorre na UFBA durante o processo de AD está desalinhado com a literatura, pois os entrevistados costumam lidar de forma mecânica com o processo, focando no preenchimento da ficha de AD para retorna-la ao setor responsável pela implantação da progressão salarial, sem fazer *feedback* do avaliado. Além disso, cinco gestores relataram ter dificuldade para gerir situações em que os avaliados reagem mal às notas baixas recebidas.

Alguns trechos foram transcritos no quadro 19 com o intuito de colaborar para o entendimento das particularidades vivenciadas na UFBA durante o processo de AD.

Observa-se, a partir do Quadro 22, que não há padronização do uso do instrumento de AD; em cada unidade, ela se traduz de forma diversa e, conseqüentemente, produz efeitos diversos, conforme o direcionamento dado pelo gestor. Pode-se, a partir disso entender que o papel do gestor é crucial na disseminação dos processos e ferramentas de gestão e, se todos eles fossem capacitados para avaliar, desde a formação básica do processo e de sua relevância para a gestão de pessoas, até o conhecimento técnico do preenchimento da ficha de avaliação, seria possível chegar a um processo efetivo, ideal, de contribuição para o crescimento dos indivíduos e da organização, conforme abordado por Sarmento, Rosinha e Silva (2015); Bergamini e Beraldo (2008), dentre outros.

**Quadro 22 - Contribuições de Gestores para a questão 05**

<b>Gestor 1</b>
Por mais que isso não seja uma avaliação adequada, do ponto de vista de AD, [...] não é por isso que a gente tem que somente sair lá dando nota máxima pra todo mundo sem discutir, então, geralmente, eu promovo uma pequena conversa, né, e digo porque que alguns daqueles itens eu não tô dando nota máxima e o que que a pessoa acha. É difícil, mas eu faço.
<b>Gestor 8</b>
[...] temos a comissão que é designada pela direção, [...] um servidor que anualmente é designado pelo conjunto de técnicos [...], a chefia imediata que é alguém que representa a direção. [...] tem [...] sempre alguém que esteja próximo e que tenha condição de avaliar porque conhece o trabalho do outro, e depois de avaliado o servidor que se sentir injustiçado, ele recorre e, antes mesmo de mandarmos pra lá (NUAV/PRODEP), é dado espaço pra que ele possa se defender. [...]. De um modo geral não há problemas muito sérios. Nós tivemos coisas pontuais, em que a própria equipe chama a comissão [...], chama o colega [...]. [...] no nosso caso, [...] uma [...] inclusive foi retirada daqui porque a pessoa ia perder no estágio probatório, mas a gente não abria mão de fazer a avaliação correta, [...] a pessoa teve todo espaço pra se defender, inclusive por escrito e a gente respondendo por escrito. [...] o processo é bem democrático.
<b>Gestor 11</b>
[...] a gente é colocado numa posição quase que... não vou dizer a você que é uma posição de refém, porque eu tenho autonomia [...] eu posso dizer que um servidor não atende (bem o público), mas quais são as condições de trabalho do nosso servidor [...] pra que eu possa julgar a qualidade do seu atendimento, [...] quais são as circunstâncias? Isso pra mim é a parte mais difícil, porque nem todas as condições são dadas. [...]. Se ele tá no ambiente adequado, se ele não tá sob tensão [...] Quando eu vou fazer essa avaliação, eu penso muito no seguinte: o instituto tem 6.309 estudantes. Com a quantidade de servidores que nós temos isso é inadmissível, pra ser sincero com você! [...] não que isso seja justificativa pra que o servidor atue deliberadamente, que não atenda com a qualidade que a gente espera, enfim... é atendimento ao público numa Universidade pública, então esse compromisso é muito maior. Mas eu tenho que considerar esses elementos pra poder calibrar essa avaliação, quer dizer, o instrumento precisa tá calibrado à realidade para qual ele foi aplicado. Então, é nessa perspectiva que eu compreendo esse processo, quer dizer, essa utilização desse formulário.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Como já exposto na questão anterior, situações negativas ao resultado da AD costumam ocorrer na UFBA. Nesse sentido, a questão 6 abordou a reação dos avaliados ao resultado da AD, indagando os entrevistados sobre reações percebidas como negativas, principalmente, desentendimento ou ressentimento por parte dos avaliados. Todos os entrevistados relataram ter vivenciado ou saber de algum caso de reação negativa do avaliado ao resultado da AD. Alguns autores como Bergamini e Beraldo (2008); Sarmento, Rosinha e Silva (2015); Coelho

Junior (2011); Lucena (1992), relacionam essas reações negativas à subjetividade inerente ao processo de avaliação, portanto os achados não causam estranheza.

Entretanto, é preciso ter cuidado com o nível da subjetividade porque ele corrói a confiabilidade e finalidade da AD, de acordo com Kim (2016); Sumelius et al. (2014); Brown, Hyatt e Benson (2010); Kavanagh, Benson e Brown (2007). Esta preocupação, inclusive é identificada na fala do Gestor 2 que, apesar de ter tido poucos problemas com a aceitação do resultado da AD entre seus avaliados, pontua como agravante da subjetividade a falta preparo de avaliados e avaliadores; e ressalta que a AD deveria ser mais criteriosa e frequente, como medida para evitar erros comuns como leniência e reticência, abordadas por Mações (2017); Alves (2016); Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), dentre outros; mas que isso requer um trabalho de conscientização para todos os envolvidos.

A partir das falas expostas no quadro 23, entende-se que o desenvolvimento desse trabalho de conscientização e preparo para avaliar e ser avaliado, voltado ao desenvolvimento de pessoas, que deveria ser o maior objetivo da AD, faz-se urgente na UFBA.

**Quadro 23 - Contribuições de Gestores para a questão 06**

<b>Gestor 7</b>
[...] teve alguns casos [...] de funcionários que tiveram notas baixas, no meu entender, justificadas, e que simplesmente a partir daí eles se recusaram a fazer o trabalho porque acharam que a nota era injusta, e simplesmente (disseram) “ah, se vocês acham que eu sou ruim, então também não vou fazer mais nada”. [...]o diretor da época [...] transferiu essas duas pessoas de lugar, [...]. Aí o pessoal acaba ficando assim “pô, mas também se você for dar baixa, o cara vai ficar chateado e aí que não vai trabalhar mesmo”.
<b>Gestor 10</b>
Eles passam um algum tempo sem falar com você, se recusando a fazer coisas, de mau humor, depois quando eles veem que aquilo não resulta em nada, eles relaxam. Na próxima avaliação, se for ruim, não estão nem aí, eles sabem que não dá em nada mesmo! Acho que é falta de uma conclusão nessa etapa, aí tá entendendo? Não adianta você fazer isso se a partir daí não são tomadas determinadas medidas para que eles sintam também né?

Fonte: Elaboração própria (2019).

As experiências relatadas trazem situações de percepção que podem implicar negativamente no sentimento de justiça, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, conforme os achados das pesquisas de Kim (2016); DeNisi e Murphy (2015); Almeida, Silva e Gaspar (2014); Sumelius et al. (2014); Brown e Hyatt; Benson (2010); Kavanagh, Benson e Brown (2007); Pulakos (2004).

Ainda com relação ao desenvolvimento de pessoas, a última questão desta categoria analítica versou sobre como os gestores percebiam a influência do resultado da AD nas capacitações feitas pelos seus subordinados. Porém, a relação AD e capacitação parece não existir na gestão de pessoas dessa organização, segundo todos os entrevistados. Esta informação não só vai de encontro ao explanado por Amaral et al. (2017); Sarmiento, Rosinha e Silva

(2015); Snell e Bohlander (2009); Bergamini e Beraldo (2008), dentre outros, a respeito da AD subsidiar as ações de capacitação, como fere a legislação a qual a organização é submetida e que prevê complementariedade entre esses dois processos (BRASIL, 2006).

Apesar dessa falha da gestão de pessoas, dois gestores declaram que costumam indicar capacitação para os seus subordinados, conforme o que observam de seus comportamentos no dia a dia, sem nenhum amparo do resultado da AD, até porque os entrevistados não sabem lidar com o paradoxo das avaliações sempre terem nota máxima e necessidade de treinamento. Contudo, um deles percebe que a evolução do desempenho ocorre muito mais pelos desafios que são impostos no trabalho; e que pelo incentivo salarial da progressão por capacitação ou desempenho ser percebido como algo certo, que não demanda esforço, os servidores acabam escolhendo qualquer capacitação, independentemente das necessidades profissionais demandadas pelo cargo.

Os Gestores 3 e 4 afirmam que seus subordinados têm interesse em participar das capacitações ofertadas pela PRODEP, já o Gestor 5, declara que busca a PRODEP quando percebe alguma necessidade de capacitação dos seus subordinados por conta das particularidades das situações vivenciadas no setor. Sobre as mudanças percebidas após a participação nas capacitações, o Gestor 4 revela que o maior ganho foi na melhoria do relacionamento interpessoal dos servidores, não só na sua unidade, mas em outras que costuma frequentar por conta da natureza do seu trabalho.

Chegando à terceira categoria analítica de questões que foca a efetividade da AD na organização, os gestores tiveram que dar suas percepções sobre as consequências e efeitos da AD para o avaliado e para a organização. Nesse sentido, sete Gestores consideram como efeito positivo para o avaliado a sua garantida progressão salarial, por outro lado, o Gestor 9 percebe também um efeito negativo, que é o da percepção de fiscalização do desempenho. Não obstante, todos eles entendem que não existem consequências e efeitos para a organização, e pontuam que isso se deve ao fato do instrumento não conseguir subsidiar decisões de gestão de pessoas, tendo assim um efeito nulo, conforme descreve o Gestor 10: “na prática, concreta, real? Nenhuma (consequência), porque ela não produz resultados! Isso aí provavelmente, essa ficha aí, vai entrar num arquivo, vai entrar numa pasta de um funcionário e morre ali”.

O último Gestor acredita que deveria se pensar numa política de pessoal na qual se estruturasse o processo de AD e seus desdobramentos, como no caso de o que fazer quando o desempenho é insatisfatório e já foram realizadas todas as tentativas para desenvolver a pessoa e adaptá-la ao cargo; acredita também que o acompanhamento dos deveres do servidor, como a frequência e pontualidade deveriam ser feitos pela organização de forma padronizada, e não

ficar à cargo de supervisão da chefia porque isso tanto foge das atribuições inerentes às suas responsabilidades, quanto o coloca numa situação de desgaste com os servidores, e não há qualquer medida que ele possa tomar para provocar a mudança. Contudo, o Membro da CIS lembra que o sindicato faz uso do histórico de AD do servidor quando de um processo de pedido de remoção ou exoneração por baixo desempenho, e que consegue advogar a favor do avaliado alegando que as notas altas das AD não podem justificar tais pedidos.

Conforme já relatado pelos entrevistados, a AD é utilizada como requisito para a progressão por mérito, de acordo com o que foi estabelecido do PCCTAE, assim, foi questionado aos Gestores se percebiam que esta relação influenciava o desempenho do TAE. Para 8 Gestores o entendimento é que não há qualquer relação; e alguns deles percebem ainda que a progressão salarial é um direito que os TAE têm garantido independentemente do seu desempenho; outros consideram que como acréscimo salarial é irrisório, não é capaz de influenciar o desempenho. Contudo, chamam a atenção as falas de dois Gestores que ressaltam a importância do comprometimento como fator influente do desempenho.

**Quadro 24 - Contribuições de Gestores para a questão 09**

<b>Gestor 2</b>
[...] o desempenho se deve muito mais a fatores motivacionais, compromisso, dedicação, responsabilidade da pessoa vir com o trabalho do que com a remuneração. [...] esse incentivo da progressão é o que mobiliza eles para fazer a avaliação e ter nota cinco, progrida. Eu não acho que isso é o que leva eles também a buscarem fazer cursos e cursos somar cargas horárias em qualificação para progredir. O salário, não acho que isso afete o desempenho deles, certo? [...] como a exigência não é alta pra você progredir, [...] então você sabe que vai progredir, então isso não afeta [...] a dedicação, empenho [...] Não acho que esse incentivo seja um fator estimulante digamos pro desempenho das pessoas, [...] não é algo que leva a pessoa a se aprimorar, a se qualificar.
<b>Gestor 6</b>
Honestamente eu continuo achando que tudo decorre do compromisso que o funcionário tem com o serviço público, pela estrutura dele e com a relação que ele tem com o chefe. Não é o instrumento.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Para encerrar a categoria de análise 3, os Gestores foram questionados sobre quais seriam os principais desafios à efetividade do processo de AD na UFBA. Em cada resposta houve diversas contribuições para o aprimoramento do processo de AD. Quando os Gestores falam que “a UFBA deve fazer algo” ou “nós precisamos fazer algo” há um sentido institucional alinhado a Alves (2016); Bergamini e Beraldo (2008), pois eles percebem que a operacionalização de um processo de AD inicia-se com a aprovação da alta gestão, quem tem o efetivo poder de decidir os caminhos trilhados pela organização.

**Quadro 25 - Contribuições de Gestores para a questão 10**

<b>Gestor 1</b>
A UFBA deve construir um referencial para a AD.
<b>Gestor 8</b>
“[...] isso aqui é uma universidade, é a inteligência, ela (UFBA) tem que ser pioneira nesse sentido de trazer (a avaliação). A UFBA está começando a fazer isso de um modo geral, [...] mas está ainda muito insipiente[...]. Nós precisamos deixar claro porque que estamos avaliando, nós precisamos deixar claro que a avaliação não é punitiva e que isso não é um mero instrumento que dá mais dinheiro ou menos dinheiro as pessoas, né. Tem que ser efetivo pra melhorar, pra todo mundo se sentir bem”.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Porém, esta percepção de que a alta gestão deve liderar esse movimento não fica clara para todos, a exemplo da fala apresentada pelo Gestor 2, ao pontuar que “o problema é por onde começar, quem começar, que é esse desafio que a gente tem”.

Para sete dos Gestores, é mais evidente a necessidade de desenvolvimento de uma cultura voltada ao desempenho, em consonância com Bergue (2010; 2011); Bergamini e Beraldo (2008); Latham, Sulsky e Macdonald (2007), portanto, sendo este o maior desafio institucional. Percebem que é preciso conscientizar os servidores de que a avaliação promove o desenvolvimento das pessoas nas suas atividades profissionais, deixando-se claro que críticas oriundas da AD não são pessoais, em consonância com Alves (2016); além disso, é importante envolver as pessoas na construção dos processos para que compreendam seu papel no todo e percebam-se como corresponsáveis pelo desempenho da organização, como preconizam Denisi e Murphy (2015); Sumelius et al. (2014); Brown e Hyatt; Benson (2010); Kavanagh, Benson e Brown (2007); Pulakos (2004).

Alguns gestores ressaltam que esses desafios são agravados por características negativas do próprio setor público, como pontuado em Bergue (2010; 2011) e Martins et al. (2010). Nesse sentido, o Gestor 1 lembra que a reconstrução da cultura é importante além de simplesmente atender às demandas de órgãos de controle, sob prazos curtos e de forma ineficiente. Outras ponderações estão expostas no quadro 26.

**Quadro 26 - Contribuições de Gestores para a questão 10**

<b>Gestor 6</b>
[...] é muito difícil, porque é uma instituição muito grande, estabelecer uma política de envolvimento das pessoas, [...] de estímulo [...], [...] de reconhecimento do trabalho [...] no sentido de “tocar” essas pessoas [...].
<b>Gestor 8</b>
[...] não é bom pra ninguém (ser avaliado). Porque [...] é preciso ter amadurecimento pra avaliar. [...] precisa insistir na necessidade da avaliação, [...] criar uma cultura de avaliação, porque o que atrapalha é que nós não temos essa cultura.
<b>Gestor 11</b>
[...] primeiro [...] uma compreensão do que de fato significa uma avaliação, eu acho que isso é um elemento fundamental. Segundo, é reconhecer que sempre teremos limitações qualquer que seja o instrumento a ser aplicado, isso é a verdade. Mas há bons instrumentos [...] terceiro, que o processo de avaliação [...] é um processo absolutamente natural.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Outro ponto acerca da operacionalização da AD é o desenho dos cargos que, segundo Snell e Bohlander (2009) deve trazer os objetivos e metas a serem alcançados para que a organização cumpra sua missão, e que foi reproduzido nas falas dos Gestores como um desafio à efetividade do processo. O Membro da CIS chama atenção para a falta de especificidade e enquadramento dos doze fatores da ficha de AD como um fator de dificuldade para o avaliado compreender como os fatores estão sendo observados e avaliados pela chefia, pois não há qualquer vinculação com metas. O Gestor 9, complementa que as mudanças na AD devem ser direcionadas para a avaliação por cargos, contemplando as atividades de cada setor, pois assim acredita que o servidor se sentirá mais valorizado a partir do momento em que a AD se alinhar às atividades que desempenha. Entretanto, o Gestor 1 lembra que algumas especificidades legais do setor público consistem no maior entrave externo, pois para se chegar a um modelo adequado de avaliação, é imprescindível o alinhamento com o PCCTAE, conforme determinado por Brasil (2005; 2006a; 2006b; 2008).

Por fim, mas sem esgotar os requisitos que promovem a efetividade da operacionalização da AD, os entrevistados apontaram como desafio a capacidade de avaliar e ser avaliado, em concordância com o apontado por Sarmento, Rosinha e Silva (2015); Odelius (2010); Snell e Bohlander (2009); Bergamini e Beraldo (2008). De forma geral, os Gestores percebem que existe necessidade de capacitação para avaliar e ser avaliado, dar o *feedback* para o avaliado sem ser agressivo ou rude, e também conseguir separar o profissional do pessoal, pois a maioria deles acaba aprendendo com sua vivência prática, o que pode, em algum ponto, ser prejudicial para as pessoas e para a organização.

Em síntese, para esses atores, a efetividade do processo de AD tem o sentido de que, ao cumprir os requisitos básicos, terá a capacidade de provocar uma reação em cadeia: a alta gestão entende que é importante; aprova e compartilha a decisão com todos para que se planeje e execute as ações de conscientização, formação e adequação, resultando assim, nas mudanças necessárias nas pessoas, nos processos e na UFBA. Na sequência, apresenta-se a triangulação dos achados, com foco nas contribuições e limites identificados.

#### 4.4. CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA UFBA IDENTIFICADOS NAS DIMENSÕES DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da caracterização da AD na UFBA baseada nos documentos e na percepção dos usuários do processo, classificada dentro das três dimensões de análise propostas para esta



pesquisa, tem-se a apresentação das contribuições e limites da AD. O quadro 27 apresenta uma síntese em relação à primeira dimensão.

**Quadro 27 - Triangulação dos dados sob a dimensão do instrumento e do processo de AD na UFBA**

<b>Documentos</b>	<b>Questionários com os TAE</b>	<b>Entrevista com gestores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta alinhamento entre o PDI, as competências do NUAV e o processo de AD;</li> <li>• A AD foi formatada, prioritariamente, para atender parte da legislação;</li> <li>• A ficha de AD não contempla avaliação de resultados, mas características pessoais no ambiente de trabalho.</li> <li>• Instruções técnicas para o preenchimento da ficha de AD constam somente no rodapé desse documento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A UFBA não difunde o tema e não prepara o servidor para avaliar e ser avaliado;</li> <li>• O processo é isolado dos demais processos de gestão de pessoas;</li> <li>• Não percebem a relação entre o que é avaliado e o que realizam ou precisam realizar no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de aspectos que superem o viés instrumental do processo, tais como, uma política formal de pessoal, disseminação do tema, estabelecimento de metas e parâmetros de avaliação e o alinhamento destes ao processo de AD;</li> <li>• A ficha de avaliação é limitada e subjetiva.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2019).

A análise dos documentos institucionais mostrou que existe expectativa para avanços e melhorias no processo de AD através da implantação de um programa até 2021, o que pode ser considerado um avanço diante do atual cenário limitado em uma ficha de AD. As competências do NUAV demonstram boas intenções do setor responsável pela AD, entretanto, elas ainda não se relacionam com a ficha de AD, que hoje é o processo em si. Esta, por sua vez, atende a um só propósito: determinar a progressão de mérito para o TAE, através de doze fatores comportamentais que não são revisados há pelo menos 12 anos. Entende-se, a partir disso, que a UFBA ainda não demonstra esforços em investir nessa temática, tendo somente cumprido o papel burocrático determinado pela legislação e cobrado pelos órgãos de controle. Esses achados são confirmados por TAE e gestores, ao apontarem a ausência de ações de divulgação e debate do tema e capacitação para usar o instrumento. Ademais, a percepção de que o caráter técnico e burocrático do mesmo se reflete na falta de relação dos fatores avaliados com as atividades desempenhadas, favorecendo à subjetividade. Assim, conclui-se que, na dimensão do instrumento e processo de AD, há limitações desde a instituição legal do processo, passando pela sua concepção e alinhamento à gestão de pessoas e organizacional.

A segunda dimensão analisada trata do desenvolvimento de pessoas através da AD na organização.

**Quadro 28** - Triangulação dos dados sob a dimensão do desenvolvimento de pessoas através da AD na UFBA

Documentos	Questionários com os TAE	Entrevista com gestores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de AD da UFBA não atende diretrizes da PNDP e do PCCTAE no tocante ao desenvolvimento de pessoas; atende somente à progressão por mérito e salarial;</li> <li>• Não existe capacitação para dar o <i>feedback</i> ao avaliado;</li> <li>• O fluxograma do processo não estabelece um momento para o <i>feedback</i> do desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebem-se aptos para se auto avaliar e serem avaliados, mas não para avaliar o outro;</li> <li>• A maioria não percebe a existência de um momento formal no trabalho para reflexão da sua AD;</li> <li>• Postura neutra sobre a relação capacitação-desempenho prevalece nas respostas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum gestor recebeu capacitação para avaliar e, embora muitos sintam-se aptos, esta não deixa de ser uma demanda unânime;</li> <li>• A ficha de AD não aponta lacunas no desempenho; e não indica os efeitos das capacitações realizadas.</li> <li>• O processo de AD é, na maioria das unidades, tão burocrático quanto o instrumento, contudo, a postura do gestor faz diferença;</li> <li>• Reações negativas dos TAE quando não conseguem nota máxima na AD.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Observa-se que o desenvolvimento de pessoal é um fator limitador na gestão de pessoas da UFBA, pois sequer cumpre-se a totalidade do que está legalmente determinado. Nesse sentido, outros fatores negativos refletem tal limitação, dentre eles, a ausência de capacitação para os gestores, maiores responsáveis pela avaliação dos TAE, e pelas decisões que se desdobram do resultado da AD. A falta de capacitação para os Gestores implica na ausência de um momento formal para o *feedback* dos TAE, conforme pontuado pelos mesmos no questionário, pois, mesmo que o *feedback* não tenha sido contemplado no fluxograma do processo, esta capacitação daria respaldo para os Gestores terem a iniciativa de conversar com o avaliado sobre desempenho e desta forma colaborar para o seu desenvolvimento profissional.

Com relação aos TAE, as limitações apontam a dificuldade em avaliar o outro, contudo, essa consideração não se coaduna ao sinalizado pelos Gestores ao relatarem diferentes problemas quando a nota da AD não é nota máxima, mesmo que seja válida para a progressão. Em síntese, há uma contradição quando os TAE dizem estar preparados para serem avaliados, mas não aceitam uma nota abaixo da nota máxima.

Ademais, o fato de ter havido maior concordância e menor neutralidade nas respostas dos TAE com cargo de chefia para a assertiva 13 (Sinto-me preparado (a) para avaliar o outro - pares, subordinados, chefias), mostra correspondência ao que foi apresentado nas entrevistas, provocando o entendimento de que a vivência no cargo de gestão possibilita desenvolver a capacidade para a avaliação.

A respeito das capacitações, os TAE e Gestores não conseguiram perceber uma relação com o resultado da AD, confirmando a subutilização do processo de AD, como instrumento de

desenvolvimento de pessoal. Apesar disso, pontua-se que as capacitações continuam sendo realizadas pelos TAE e até indicadas pelos gestores, que elogiam o empenho da PRODEP nesse quesito. Ainda que, se considere a frequência dos TAE na capacitação como foco da progressão, em detrimento da melhoria do seu desempenho, sendo o único ganho apontado, além do financeiro, a melhoria nas relações interpessoais.

Dando sequência, a dimensão: possíveis implicações para efetividade da AD na UFBA, fechou a coleta de dados identificando os principais desafios para a organização nesta temática.

**Quadro 29** - Triangulação dos dados sob a dimensão possíveis implicações para efetividade da AD na UFBA

<b>Documentos</b>	<b>Questionários com os TAE</b>	<b>Entrevista com gestores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AD instituída somente por legislação e não pela organização;</li> <li>• Caráter prioritariamente técnico e burocrático da AD no setor público;</li> <li>• Programa de AD em 100% das unidades até 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de AD demanda principalmente: definição de metas e objetivos claros; alinhamento do instrumento com o PDI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de contemplar política de pessoal e conscientização das pessoas para a AD;</li> <li>• Mudança de cultura;</li> <li>• Definição de metas e objetivos para os cargos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Dos dados apresentados no quadro 29, depreende-se que as implicações relacionadas na primeira coluna se refletem nas outras duas. Isso significa que quando o instrumento de AD passar a fazer parte do planejamento estratégico da instituição, com a responsabilidade de captar informações para respaldar outros processos, principalmente o desenvolvimento de pessoal, a percepção dos TAE e Gestores poder sofrer mudanças. Assim, em prol de um processo organizacional e de gestão de pessoas mais efetivo, a UFBA deve promover mudanças no seu planejamento institucional.

Conforme apontado, o fato de haver uma previsão de implantação de programa de AD para a organização como meta específica do PDI, já pode se considerar um passo inicial para o desenvolvimento de ações essenciais a concepção de um programa de AD, superando o viés instrumental e burocrático do modelo em vigor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como questão de partida: **Como os servidores percebem o impacto da AD dos TAE na gestão de pessoas da UFBA, através do instrumento, do desenvolvimento de pessoas e dos desafios à sua efetividade?** Assim, buscou-se identificar como os atores envolvidos percebiam o processo de AD na UFBA, de forma a identificar quais as contribuições já se evidenciam e quais os limites ainda a serem enfrentados pela organização, com base nos aspectos legais inerentes, à luz da teoria e a prática.

As respostas a tal questão foram obtidas a partir da análise dos dados primários e secundários, com vistas a construir um panorama do processo de AD na UFBA, a partir de três categorias de análise que contemplavam, em sua essência, o processo de AD; o desenvolvimento de pessoas e os desafios à consecução da AD. Assim, confirmou-se o pressuposto de que a UFBA não possui um processo de AD alinhado à gestão de pessoas, que efetivamente contribua para o desenvolvimento de pessoas, apesar da organização poder/ dever usufruir da evolução dos processos e modelos de AD disponíveis na literatura e do um arcabouço legal recente, preconizado pela PNNDP.

A pesquisa mostrou, através das três categorias de análise, que a AD ainda é tratada pela UFBA como um processo meramente técnico e burocrático, o que, ao longo dos anos, contribuiu para o enraizamento de uma cultura resistente à avaliação efetiva. Desta forma, práticas contrárias ao bom uso do instrumento e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de pessoas, são as usuais em muitas unidades, como confirmado nas entrevistas.

Os dados ainda apontam que esse cenário configura-se, basicamente, pela falta de posicionamento claro da organização a respeito do tema, evidenciada: na análise dos dois últimos PDI; pelo desalinhamento das competências da PRODEP e NUAV com relação à ficha de AD e seu fluxograma; a total ausência de ações de disseminação do processo e; pela falta do desenvolvimento de competências específicas para avaliar e ser avaliado, confirmadas pelos TAE e Gestores, provocando conseqüências negativas, segundo os envolvidos no processo.

As respostas dos questionários e das entrevistas mostraram que existem situações críticas para além da AD, mas provocadas pelo fato desse processo não ser estrategicamente formatado na organização, deixando de contemplar questões essenciais, desde o porquê e o para que a UFBA quer avaliar pessoas; quais as metas e os parâmetros a serem observados para atingir à missão da organização; a capacitação voltada ao desenvolvimento das pessoas nas suas atribuições; a autonomia e conhecimento das chefias sobre quais as alternativas para resolver as situações vivenciadas, quem vai tomar as medidas e quais são elas etc.

Apesar das reformas administrativas, o setor público, de uma forma geral, não conseguiu implementar o gerencialismo e, medidas como o PNPD e PCCTAE ainda não se mostraram efetivas para a gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a gestão efetiva das organizações. Portanto, além das questões organizacionais, identificam-se fatores críticos externos relacionados ao fato da UFBA ser uma autarquia federal, criada por lei específica e regulamentada por outros dispositivos legais. Portanto, esta questão deve ser levada em consideração, pois a consecução de mudanças no processo de AD, à semelhança do que pode ocorrer com processos outros, demanda de um trabalho complexo, profundo e longo de todos os envolvidos, direta ou indiretamente no mesmo.

Entende-se, em síntese, que o desenvolvimento de pessoal carece muito mais do que um simples cronograma de capacitação; ademais, do ponto de vista organizacional, a política de remuneração não deve ser o único objetivo efetivo da AD. Tornar viável na prática um sistema de AD consonante com a base legal continua sendo um desafio das organizações públicas em geral, e das universidades, no particular.

Finaliza-se a dissertação apontando-se como limitações da mesma o fato de não haver uma construção processual formal do modelo de AD vigente na UFBA, o que faz com que as informações sejam advindas de uma única fonte, possivelmente levando a eventuais enviesamentos das posições apresentadas. Além disso, entende-se que o número de respondentes foi menor, ainda que a pesquisa seja de natureza qualitativa, do que o desejado. Entende-se que a primeira limitação não pode ser superada, pois não há mais fontes institucionais disponíveis. Contudo, em relação à segunda limitação, acredita-se que um estudo de natureza quantitativa, contemplando maior número de servidores TAE poderia em muito contribuir. Sugere-se ainda, a realização de trabalhos comparativos com a realidade de outras universidades federais; limitação essa, que tanto pode ser suprida por estudos acadêmicos quanto por relatórios técnicos.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa**, n. p.67-86, 1967-2007.

\_\_\_\_\_, Fernando Luiz. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivanni Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre a gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 1. p. 23-40. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6T WVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 20 set. 2017.

ALVES, Maria da Piedade. **Avaliação de Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2016.

ALMEIDA, Gilson Rodrigues de; SILVA, Nancy Almeida da; GASPAR, Silvia Regina. Um olhar sobre os órgãos de recursos humanos do governo do estado de São Paulo. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivanni Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre a gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: Fia/usp, 2014. Cap. 3. p. 74-97. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6T WVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 20 set. 2017.

AMARAL, Bárbara Gonçalves do et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: O QUE A LITERATURA NOS ENSINA? I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público – CIDESP, **Anais...** Florianópolis, 2017.

BALEKIAN, Mari Clementina Brisolla; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. O Processo de avaliação de desempenho funcional na UFSM: um diagnóstico com base na percepção dos dirigentes. **Sociais e Humanas**. Santa Maria, v. 22, n. 1, p. 59-72, jan. 2009.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.

\_\_\_\_\_, Livia. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 1999.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Seção 1, p. 5. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário

Oficial, Brasília, DF, 11 de dezembro de 1970. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Seção1, p.1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707a, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacion-al. Diário Oficial, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 07 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei 5.825 de 29 de junho de 2006b. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...] a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11784.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. 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 [...] de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 07 jul. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana

(Org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para a análise e transformação organizacional. Caixias do Sul: Educs, 2011.

\_\_\_\_\_, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caixias do Sul: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília a. 47 n. 1, v. 120 p. 07-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 22 out. 2018.

BROWN, Michelle; HYATT, Douglas; BENSON, John. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, [s.l.], v. 39, n. 3, p.375-396, 13 abr. 2010.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. Sistemas de Gestão de Desempenho. In: CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial**. 7. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2016. Cap. 9. p. 368-404.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências. In: CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2009. Cap. 2. p. 41-78. (Série gestão de pessoas FGV).

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011, João Pessoa. Anais...Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=757&cod\\_evento\\_edicao=59&cod\\_edicao\\_trabalho=13943](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=13943)>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_, Francisco Antônio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 16, n. 2, p.111-120, ago. 2011.

\_\_\_\_\_, Francisco Antônio. Desempenho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 271-278. Verbetes.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, out. 2008.

CHO, Yoon Jik; POISTER, Theodore H. Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. **Public Management Review**, v. 15, n. 6, p.816-838, set. 2013.



DENISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p.421-433, jan. 2015.

\_\_\_\_\_, Angelo S.; PRITCHARD, Robert D. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management And Organization Review*. Cambridge, p. 253-277. jul. 2006. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/performance-appraisal-performance-management-and-improving-individual-performance-a-motivational-framework/40136F2F6AEAE24B59926E767442F86D#>>. Acesso em: 20 set. 2018.

DOMINGUES, Marta Regina et al (Org.). Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino. In: DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique. *Administração pública no brasil e planos de carreiras negociados: experiências selecionadas*. São Paulo: CUT, 2007. Cap. 3. p. 33-36. Disponível em: <<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreiras-negociados.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

ENAP. Escola Nacional De Educação Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal**. Brasília: ENAP, 2000, p. 96 (Cadernos ENAP, 19).

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; LIMA, Alynne Virgínia de Queiroz. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16, 2016, Arequipa, Peru. Atas..., Florianópolis, 2016, 17p. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101\\_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 25 set. de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009. 149-169 p.

GRAEF, Aldino; CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz. A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira: O Papel das Carreiras Transversais. 2009. Disponível em: <<http://anesp.org.br/publicacoes/2014/9/9/a-organizacao-de-carreiras-do-poder-executivo>>. Acesso em: 20 out. 2018.

KAVANAGH, Peter; BENSON, John; BROWN, Michelle. Understanding performance appraisal fairness. **Asia Pacific Journal of Human Resource**. Melbourne, v. 45, n. 2, p. 132-150, 2007.

KIM, Jungin. Impact of performance appraisal justice on the effectiveness of pay-for performance systems after civil service reform. **Public Personnel Management**, [s.l.], v. 45, n. 2, p.148-170, 22 abr. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0091026016644625>. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026016644625?journalCode=ppmd#>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LATHAM, Gary; SULSKY, Lorne M.; MACDONALD, Heather. Performance Management. In: BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick (Ed.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007. Cap. 18. p. 364-381.

LIMA, Adriana. **Entrevista exploratória**. [mar. 2017]. Entrevistadora: Lorena de Oliveira Santos. Salvador, 2017. 1 arquivo .3gp (21:09 min.). Entrevista concedida pela chefe do setor responsável pela avaliação de desempenho na UFBA. O roteiro da entrevista encontra-se transcrito no Apêndice A desta dissertação.

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

MAIA, Letícia Gomes; MORAES, Melissa de Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. Paraíba, v. 1, n. 1, p.180-193, jan. 2011.

MARQUES, Rondnelly Leite. **O programa de avaliação de desempenho da UFES-PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnicos-administrativos em educação (TAEs)**. 2017. 93f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiza Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Pessoas e gestão de equipes**. Lisboa: Actual, 2017.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: Enap, 2010. Cap. 4. p. 143-218.

\_\_\_\_\_, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p.10-30, jun. 2007.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. Gestão do desempenho no setor público: dificuldade e alternativas de soluções. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivanni Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre a gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 7. p. 193-233. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6T WVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 20 set. 2017.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. Avaliação de desempenho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 117-122. Verbetes.

PINTO, Juliana de Fátima; BERH, Ricardo Roberto. 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, 2015.

QUIVY, Raymond; VAN CAPENHOUTD, Luc. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Paris: Dunod, 1995. Tradução de João Minhoto; Maria Amália Mendes; Maria Carvalho.

SARMENTO, Manuela; ROSINHA, António; SILVA, João Nunes. **Avaliação do Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2015.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*. Brasília: Enap, 2010. Cap. 1. p. 9-28.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 60, n. 3, p.241-250, jul. 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, Sabine (Ed.). *Psychological management of individual performance*. New York: Wiley, 2002. Cap. 1. p. 3-26.

TEIXEIRA FILHO, A. R.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, **Anais...** A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis, 2014.

\_\_\_\_\_, Antonio R. **Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2018. 106f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso; NASCIMENTO, Fernando. O mecanismo e outros ismos na gestão de pessoas no setor público. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivanni Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). *Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre a gestão de pessoas para o setor público*. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 2. p. 41-72.  
Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6T WVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 20 set. 2017.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. Governo Federal. UFBA. Disponível em: <<https://www.ufba.br/historico>>. Acesso em: 14 jan. 2018a.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Bahia. Governo Federal. UFBA. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/estatisticas/ufba-em-numeros>>. Acesso em 20 set. 2018b.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Bahia. Governo Federal. UFBA. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/documentacao-legislacao/pdi>>. Acesso em 20 set. 2018c.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Bahia. Governo Federal. UFBA. Disponível em: <[http://www.supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/po08\\_progressao\\_por\\_merito\\_tecnico\\_25.08.14.pdf](http://www.supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/po08_progressao_por_merito_tecnico_25.08.14.pdf)>. Acesso em 20 set. 2018d.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Bahia. Governo Federal. UFBA. Disponível em: <<http://www.cgp.ufba.br/estrutura.asp>>. Acesso em 20 set. 2018e.

WAXIN, Marie France; BATEMAN, Rob. Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering? **European J. Of International Management**, [s.l.], v. 3, n. 4, p.495-511, 2009.

WINTERTON, Jonathan. Training, development and competence. In: BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick (Ed.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007. Cap. 16. p. 324-343.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

1. Quando iniciou a Avaliação de Desempenho na UFBA?
2. Antes da lei havia alguma atividade voltada à avaliação de desempenho individual?
3. Quem participou do processo de construção do formulário?
4. Quais materiais foram utilizados para construir o formulário?
5. Houve a participação de algum consultor (participação externa)? Quem?
6. Já foi feita alguma melhoria no formulário desde a criação? Quais? Quando?
7. Algum servidor já deu *feedback* sobre o instrumento de avaliação?
8. O formulário foi testado antes de ser aplicado aos servidores?
9. Qual a periodicidade de aplicação do instrumento de avaliação?
10. Descreva o processo de avaliação do início ao fim.
11. Na avaliação, quem avalia quem?
12. Houve algum tipo de comunicação formal à instituição como um todo quando iniciou a aplicação do formulário?
13. Há algum tipo de comunicação oficial/ treinamento aos servidores antes da aplicação do formulário?
14. Algum servidor já foi avaliado de forma totalmente insatisfatória (média menor que 03)? O que aconteceu com ele e quais as consequências do resultado desta avaliação?
15. Como são tratados os dados oriundos da avaliação de desempenho? Quais informações são geradas a partir deles?
16. De que forma os resultados da avaliação são utilizados?
17. Algum servidor já deixou de responder a avaliação? Que medida foi tomada?
18. Quanto custa a atual avaliação de desempenho? (nº de pessoas envolvidas diretamente/ nº de dias trabalhados (início e fim do processo)/ material gasto/ tempo médio gasto para responder o formulário) Qual o percentual deste custo no orçamento da Pró-Reitoria de Pessoas?
19. Os dados da avaliação de desempenho são compartilhados com outro setor ou outro órgão? Qual?
20. Quais são as próximas ações do NUAV para a avaliação de desempenho na UFBA?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE



### Percepções sobre a avaliação de desempenho dos servidores TAE na UFBA

Prezado(a) servidor(a), as assertivas de 1 a 19 estão divididas em 03 blocos e requerem a sua indicação do grau de discordância ou concordância, utilizando notas de **1 (discordo totalmente)** a **5 (concordo totalmente)**; a questão 20 é de múltipla escolha.

AD: Avaliação de Desempenho

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

TAE: Técnico Administrativo em Educação

#### \* 01 - O INSTRUMENTO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFBA

	1	2	3	4	5
1. A importância do processo de Avaliação de Desempenho (AD) é disseminada na UFBA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A capacitação para usar o instrumento de avaliação ocorreu antes da minha primeira AD na UFBA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O processo de AD é utilizado como ferramenta de gestão de pessoas na UFBA, ou seja, ajuda na tomada de decisão nos aspectos de capacitação, política de sucessão, mobilidade, planejamento de cargos/ funções, remuneração, monitoramento de resultados alcançados etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. A AD na UFBA considera o alcance das minhas metas profissionais/ pessoais.

5. Os itens do instrumento de AD são suficientes para avaliar o desempenho das minhas atividades na UFBA?

6. Os itens do instrumento de AD refletem diretamente nas minhas atividades na UFBA.

**\* 02 - O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFBA**

	1	2	3	4	5
7. As capacitações ofertadas me possibilitam desenvolver comportamentos/ ações para bom desempenho das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. As capacitações ofertadas atendem as minhas necessidades de melhoria do desempenho no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. Os resultados do instrumento de Avaliação de Desempenho (AD) espelham evolução do meu desempenho no trabalho.

10. Entendo que a AD visa melhorar o meu desempenho.

11. Sinto-me preparado(a) para ser avaliado(a).

12. Sinto-me preparado(a) para me auto avaliar.

13. Sinto-me preparado(a) para avaliar o outro (pares, subordinados, chefias).

14. Meus avaliadores estão preparados para avaliar o meu desempenho.

15. Meu superior, meus pares e eu temos um momento formal para refletirmos sobre meu processo de avaliação.

**\* 03 - POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES PARA A EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFBA**

1                      2                      3                      4                      5

16. A Avaliação de Desempenho (AD) na UFBA influencia minha motivação, melhoria do desempenho e satisfação no trabalho.

17. A AD é utilizada como controle dos avaliadores sobre os subordinados.

18. A garantia de estabilidade no cargo afeta o resultado da minha AD.

19. A progressão salarial, decorrente do resultado da AD, me estimula a focar no desempenho do meu trabalho.



\* 20. Em sua opinião quais dos itens abaixo devem ser trabalhados para melhorar a efetividade do processo de AD na UFBA? **Escolha apenas os três mais críticos.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Envolvimento da alta gestão da UFBA (Reitoria e Pró-Reitorias).              | <input type="checkbox"/> Apoio do sindicato.  |
| <input type="checkbox"/> Comprometimento dos servidores TAE.  | <input type="checkbox"/> Alinhamento da AD individual com a gestão de pessoas e o PDI.                      |
| <input type="checkbox"/> Uso da Avaliação de Desempenho (AD) exclusivamente para progressão salarial. | <input type="checkbox"/> Metodologia e métrica (como avaliar e como medir) do instrumento de AD individual. |
| <input type="checkbox"/> Qualidade da comunicação e capacitação sobre AD.                             | <input type="checkbox"/> Definição clara de metas e objetivos para os cargos.                               |
| <input type="checkbox"/> Capacidade de mudança individual/organizacional.                             | <input type="checkbox"/> Inclusão da avaliação do desempenho dos gestores.                                  |

Próx.

### SOBRE O SEU PERFIL

As questões 21 a 24 são de múltipla escolha.

\* 21. Qual a sua faixa etária?

- 18 a 30 anos  
 31 a 43 anos  
 44 a 56 anos  
 57 anos ou mais

\* 22. Há quanto tempo você ocupa o cargo de TAE na UFBA?

- 0 a 5 anos  
 6 a 11 anos  
 12 a 17 anos  
 18 anos ou mais

\* 23. Qual o seu nível de escolaridade?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Especialização |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio       | <input type="checkbox"/> Mestrado       |
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior    | <input type="checkbox"/> Doutorado      |

\* 24. Você está nomeado(a) para cargo de chefia?

- Sim  
 Não
-

## APÊNDICE C – ENTREVISTA COM GESTORES



Universidade Federal da Bahia  
Escola de Administração da UFBA  
Núcleo de Pós-Graduação em Administração

Pesquisa: Percepções dos gestores e servidores TAE sobre a AD na UFBA

Mestranda: Lorena de Oliveira Santos

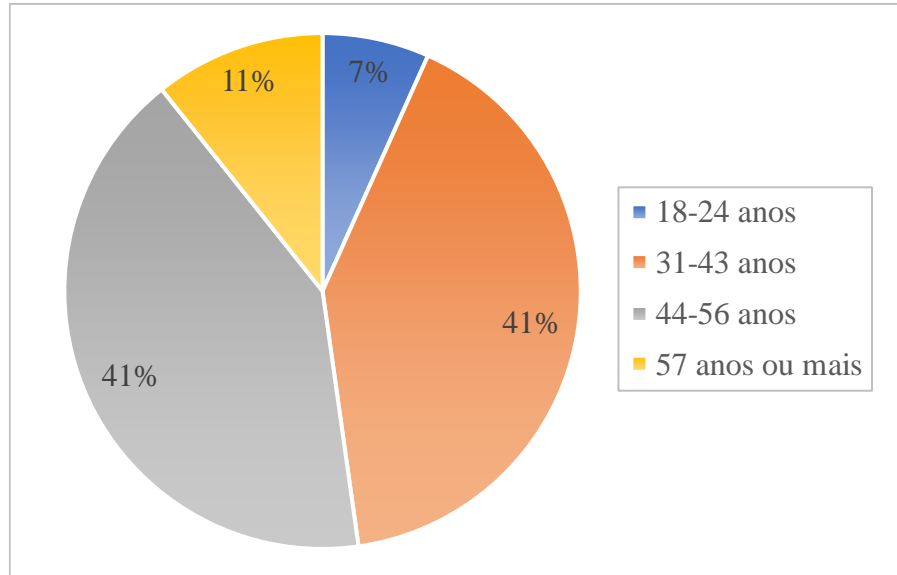
Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro

### Entrevista

1. Qual a sua opinião sobre o posicionamento da UFBA no que diz respeito à divulgação e conscientização dos TAE para realizarem a avaliação de desempenho (AD)?
2. Como você enxerga o processo de AD na UFBA enquanto ferramenta de gestão de pessoas?
3. De que forma os itens do instrumento de AD refletem o comportamento a ser avaliado?
4. A ocupação de uma posição de gestão lhe habilita para avaliar os subordinados? Por que?
5. Descreva a forma como você conduz o processo de avaliação de desempenho.
6. Como seus avaliados reagem ao resultado da AD? Existe ou já existiu algum desentendimento ou ressentimento perceptível com relação ao resultado da AD?
7. De que forma o resultado da AD influencia as capacitações feitas pelos seus subordinados?
8. Qual a sua opinião sobre o instrumento de AD e suas consequências/ efeitos para o avaliado e para a organização?
9. De que forma o incentivo da progressão salarial através da AD influencia o desempenho do avaliado?
10. Quais são os principais desafios à efetividade do processo de AD na UFBA?

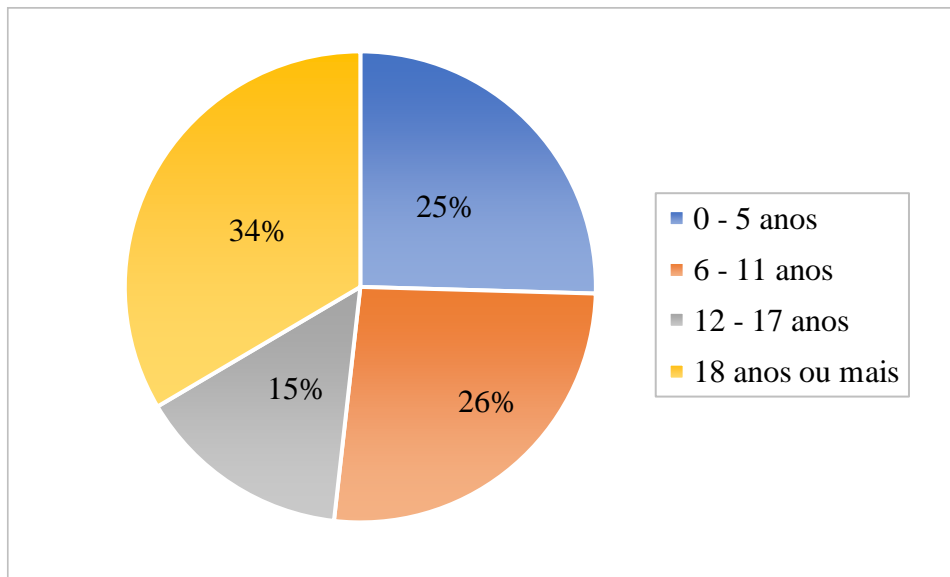
## APÊNDICE D - PERFIL DOS TAE

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes



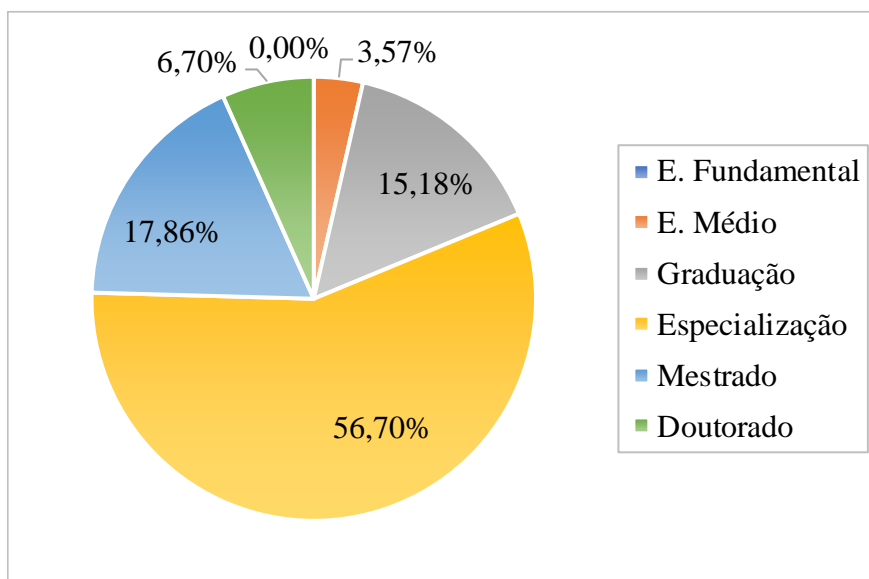
Fonte: Elaboração própria (2019).

Gráfico 2 - Tempo de trabalho como TAE na UFBA



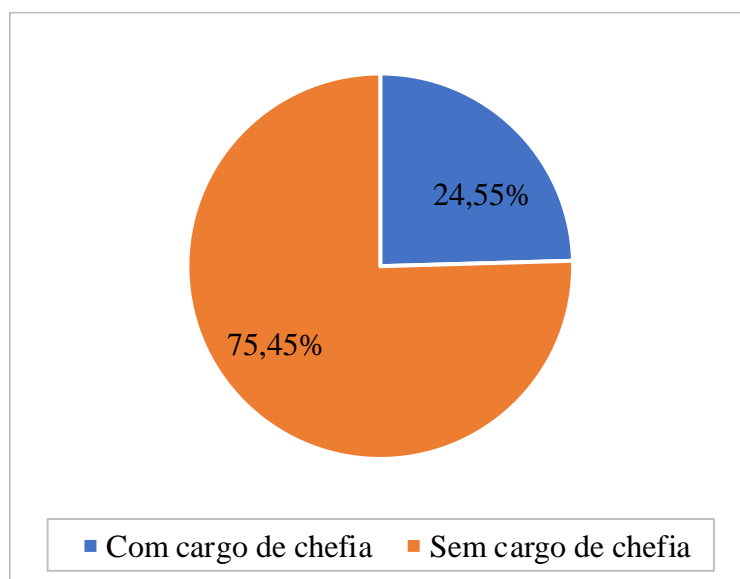
Fonte: Elaboração própria (2019).

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaboração própria (2019).

Gráfico 4 - Respondentes com e sem cargo de chefia



Fonte: Elaboração própria (2019).

## ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO TÉCNICA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**PRÓ REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO**

04/06/2019

### FICHA DE AVALIAÇÃO DE TÉCNICO

---

Unid. Lotação: \_\_\_\_\_ Depto Lotação: \_\_\_\_\_  
 Unid. Exercício: \_\_\_\_\_ Depto Exercício: \_\_\_\_\_  
 Nome da Equipe de Trabalho: \_\_\_\_\_  
 Nome: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_ Mat. SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Classificação : \_\_\_\_\_ Capacitação : \_\_\_\_\_ Padrão : \_\_\_\_\_  
 Data da Admissão: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Data Última Progressão Mérito: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Data provável Progressão: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

FATORES	NOTA				
1. Adaptabilidade a mudanças	1	2	3	4	5
2. Alcance de resultados	1	2	3	4	5
3. Atendimento ao público	1	2	3	4	5
4. Capacidade de solucionar problemas	1	2	3	4	5
5. Comportamento ético	1	2	3	4	5
6. Compreensão das funções, responsabilidades e metas	1	2	3	4	5
7. Comunicação verbal e escrita	1	2	3	4	5
8. Domínio das ferramentas de trabalho	1	2	3	4	5
9. Interesse em capacitar-se profissionalmente	1	2	3	4	5
10. Qualidade do trabalho	1	2	3	4	5
11. Relacionamento interpessoal/Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
12. Utilização racional de recursos	1	2	3	4	5
<b>MÉDIA FINAL</b> <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>					

#### ASSINATURAS E MATRICULAS

CHEFE IMEDIATO     \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_     \_\_\_\_\_     MATRICULA SIAPE     \_\_\_\_\_  
 REPRESENTANTE DA EQUIPE     \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_     \_\_\_\_\_     MATRICULA SIAPE     \_\_\_\_\_  
 SERVIDOR AVALIADO     \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_     \_\_\_\_\_     MATRICULA SIAPE     \_\_\_\_\_

#### PARA UTILIZAÇÃO DA CDH

Recebido em:     \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_     Implantado em:     \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_


\_\_\_\_\_  
 Nome e carimbo

\_\_\_\_\_  
 Nome e carimbo

#### INSTRUÇÃO PARA PREENCHIMENTO

- Este instrumento de Avaliação de Desempenho é composto de 12 itens avaliativos com pontuação de 1 a 5 que deverão ser avaliados pelo chefe imediato, pelo representante da equipe e a auto-avaliação, que serão somados e dividido por 3.
- A média de cada item, deve ser informada em números inteiros, cabendo o arredondamento para mais ou menos quando as casas decimais forem maiores ou menores que 5, respectivamente. Circule o valor obtido em cada fator.
- Efetivada a avaliação todos os itens deverão ser somados, e o resultado dividido por 12, encontrando assim a média final.

## ANEXO B – PROCESSO DE PROGRESSÃO POR MÉRITO NA UFBA

 <b>Universidade Federal da Bahia</b>		<b>Sistema de Desenvolvimento Institucional</b> <b>PO - Procedimento Operacional</b>		
<b>Unidade</b>	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas			
<b>Processo</b>	Progressão por mérito técnico de servidores técnico-administrativos	<b>Identificação</b> PO/PRODEP/CDH/NAVIF/08	<b>Versão</b> 00	<b>Nº de folhas</b> 1 de 4

### Glossário de Termos e Siglas

- CDH** - Coordenação de Desenvolvimento Humano  
**DL** - Documento Legal  
**NAVIF** – Núcleo de Avaliação e Acompanhamento da Vida Funcional (antigo NUAV)  
**NDI** – Núcleo de Documentação e Informação  
**NOF** – Núcleo de Orçamento e Finanças  
**PCCTAE** - Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação  
**SGAF** – Setor de Gestão Administrativa e Financeira da PRODEP  
**SIAD** – Sistema de Acompanhamento de Documentos  
**SLAPE** – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
**SLAPEnet** - Sítio oficial das informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.  
**SIP** – Sistema Integrado de Pessoal

### I. OBJETIVO

Instruir a progressão funcional por mérito técnico dos servidores técnico-administrativos, com mudança de padrão de vencimento.

### II. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

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

**Lei nº 11.784, de setembro de 2018** - Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e dá outras providências.

**Lei nº 12.772 de dezembro de 2012** - Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e dá outras providências.

**Lei nº 12.863 de setembro de 2013** – Altera a Lei 12.772 de dezembro de 2012.

### III. RESPONSABILIDADES

- **NAVIF** – Encaminhar Fichas de Avaliação às Unidades/Órgãos; lançar nota no SIP; colher número de Portaria no site da PRODEP e gerar DL; gerar Portaria no SIP; enviar arquivos para pagamento de retroativos; finalizar processo e encaminhar para arquivamento.
- **Unidades de Lotação** – Realizar avaliação de Servidor Técnico-Administrativo.
- **SGAF** – Realizar a distribuição interna e externa dos ofícios.
- **CDH** – Assinar Portaria de Progressão.
- **NDI** – Arquivar os processos finalizados.

<b>Elaborado por</b> Megmécia Boaventura / Adriana Lima	<b>Aprovado por</b> Marcia Rangel	<b>Data</b> 29/01/15
--	--------------------------------------	-------------------------

<b>Processo</b>	Progressão por mérito técnico de servidores técnico-administrativos	<b>Identificação</b>	PO/PRODEP/CDH/NAVIF/08	<b>Versão</b>	00	<b>Nº de folhas</b>	2 de 4
-----------------	---	----------------------	------------------------	---------------	----	---------------------	--------

#### IV. PROCEDIMENTOS

1. NAVIF imprime fichas de avaliação e as encaminha, através do SGAF, às Unidades/Órgãos, para a avaliação dos servidores técnico-administrativos.

As fichas de avaliação estão disponíveis no SIP (SIP→modulo de progressão→relatórios→fichas de avaliação→nova→ficha de avaliação).

O envio das fichas de avaliação é realizado quadrimestralmente.

2. Unidade de Lotação realiza avaliação de servidor e encaminha ao NAVIF

A Unidade deverá tirar 3 (três) cópias da ficha, para que cada responsável pela avaliação faça o preenchimento (uma autoavaliativa, uma para o colega servidor de mesmo nível e a outra para a chefia imediata), em seguida, devolver a ficha original com a média geral da avaliação ao NAVIF.

3. NAVIF lança a nota no SIP, indicando deferimento ou indeferimento, conforme nota obtida.

Em caso de devolução de fichas de avaliação não é necessário abrir processo no SIAD, basta apenas encaminhar via ofício.

Nota mínima para deferimento será 3 (três), abaixo dessa nota a progressão é indeferida. Nota máxima corresponde a 5 (cinco).

Caso seja indeferida, a progressão será lançada no SIP com o *status* "Progressão indeferida".

4. NAVIF colhe número de portaria na página da PRODEP e gera DL (Documento Legal).

Portaria disponível em ([www.prodep.ufba.br](http://www.prodep.ufba.br) →Intranet→Processos Administrativos Digitais→Solicitação de Número de Ofício e portaria PRODEP/CGP/CDH).

5. NAVIF gera Portaria no SIP e encaminha à Coordenação da CDH.

6. Coordenador(a) da CDH assina Portaria.

7. NAVIF efetiva progressão de servidores técnicos-administrativo por meio do lançamento de Portaria no SIAPE.

8. NAVIF envia os arquivos gerados pelo SIP, via SIAPEnet, para pagamento de retroativos do ano corrente.

Caso haja alguma progressão em atraso, formaliza-se o processo e envia ao NOF, para o pagamento de exercícios anteriores.

9. NAVIF finaliza a progressão e procede com o encaminhamento ao NDI, virtualmente via SIAD e fisicamente via SGAF.

10. NDI arquiva processo.

Fim do Processo.

<b>Elaborado por</b> Megmécia Boaventura/ Adriana Lima	<b>Aprovado por</b> Marcia Rangel	<b>Data</b> 29/01/15
---	--------------------------------------	-------------------------

<b>Processo</b>	Progressão por mérito técnico de servidores técnico-administrativos	<b>Identificação</b>	PO/PRODEP/CDH/NAVIF/08	<b>Versão</b>	00	<b>Nº de folhas</b>	3 de 4
-----------------	---	----------------------	------------------------	---------------	----	---------------------	--------

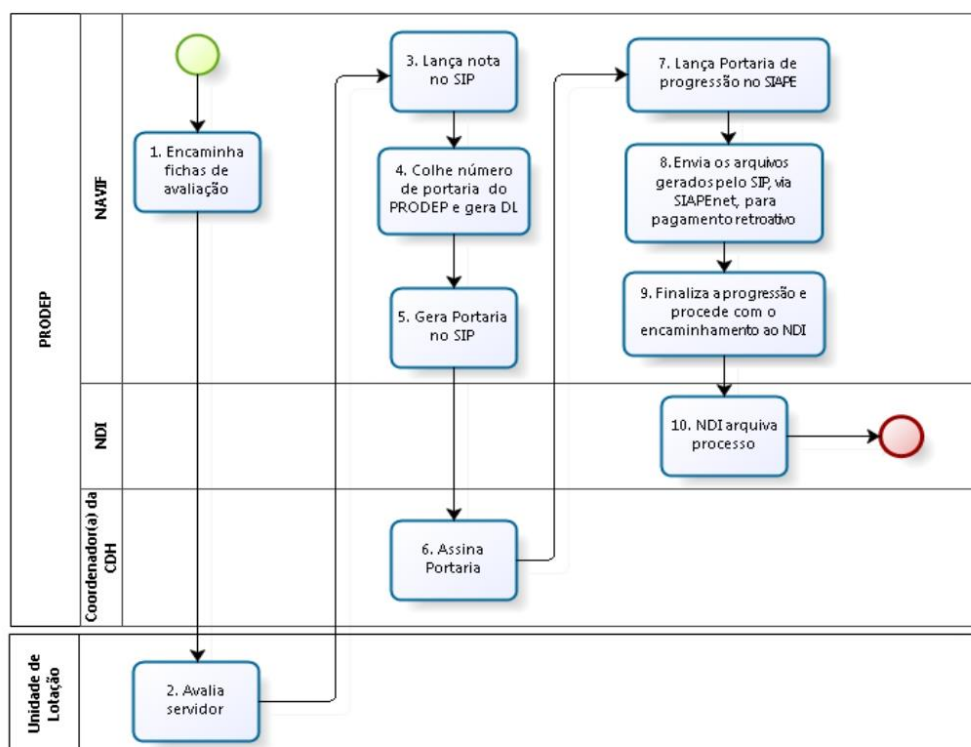
## V. FORMULÁRIOS E MODELOS CORRELATOS

- Ficha de Avaliação de Desempenho (Z:→MANUAL DE PROCEDIMENTOS CDH→FORMULÁRIOS & ANEXOS→NAVIF ficha de avaliação)

## VI. CONTROLE DE REGISTROS

Nome do Registro	Código	Responsável pela coleta	Indexação	Acesso	Tipo de Arquivo	Local de Arquivo	Tempo de Retenção	Disposição

## VII. FLUXOGRAMA



## VIII. CONTROLE DE REVISÃO

<b>Elaborado por</b> Megmécia Boaventura/ Adriana Lima	<b>Aprovado por</b> Marcia Rangel	<b>Data</b> 29/01/15
---	--------------------------------------	-------------------------



<b>Processo</b>	Progressão por mérito técnico de servidores técnico-administrativos	<b>Identificação</b>	PO/PRODEP/CDH/NAVIF/08	<b>Versão</b>	00	<b>Nº de folhas</b>	4 de 4
-----------------	---	----------------------	------------------------	---------------	----	---------------------	--------

<b>Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Histórico das Revisões</b>	<b>Item(ns) Revisado(s)</b>	<b>Revisado por</b>
00	29/01/2015	Elaboração do documento	Todos	Robson de Almeida

<b>Elaborado por</b> Megmécia Boaventura/ Adriana Lima	<b>Aprovado por</b> Marcia Rangel	<b>Data</b> 29/01/15
---	--------------------------------------	-------------------------