



A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores

Karine Rocha Nery
karine.nery@ufjf.edu.br
UFJF

Débora Vargas Ferreira Costa
deboravargas82@gmail.com
UFRRJ

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victor.paradela@hotmail.com
victor.paradela@hotm

Débora Magalhães Kirchmair
deboramkirchmair@gmail.com
IF SUDESTE - MG

Resumo: O objetivo deste estudo foi compreender os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público, a partir do entendimento dos gestores. Para isso, foi feito um estudo com abordagem qualitativa em uma Universidade Federal situada em Minas Gerais. Os dados foram obtidos por meio de documentos específicos sobre a gestão do desempenho na instituição, além da aplicação de questionários a 25 gestores. Utilizou-se a análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados da pesquisa apontam que os gestores consideram importante a realização da avaliação de desempenho sendo essa uma oportunidade de melhoria do serviço público. Como principais problemas, apurou-se que a ferramenta necessita ser aperfeiçoada, pois ainda é utilizada apenas como forma de progressão funcional, além da necessidade de incentivar a participação dos servidores. Verificou-se também que o processo deve ser aprimorado, bem como a forma de mensuração dos resultados, visto que muitos consideram a subjetividade como maior dificuldade para a obtenção dos resultados, ocasionando numa avaliação que não gera resultados efetivos e contribui para a insatisfação dos servidores.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Avaliação desempenho - Serviço público - -

1. INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho é uma importante atividade da área de Gestão de Pessoas, que pode contribuir para o alcance dos objetivos de uma organização (AMARAL *et al.*, 2018). A forma como a gestão do desempenho é conduzida depende fundamentalmente da maneira como o planejamento é realizado, bem como a existência de ferramentas adequadas para medição do desempenho (DIAS; BORGES, 2017).

Avaliar o desempenho pode ser considerado uma tarefa complexa, pois envolve questões subjetivas relacionadas tanto ao avaliador quanto ao que está sendo avaliado. Em organizações públicas especificamente, a adoção de uma gestão do desempenho eficaz tem sido ainda mais desafiadora uma vez que em muitos desses ambientes não são aplicadas ferramentas adequadas a sua realidade (AMARAL *et al.*, 2018).

A respeito disso, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados na gestão pública, direcionados para o desempenho e mérito dos servidores e também pelo tempo de serviço, porém, com diferentes finalidades, seja pela aprovação no estágio probatório, para a progressão/promoção funcional ou obtenção de gratificações de desempenho. Como normalmente as avaliações foram vinculadas ora à remuneração ora ao desenvolvimento na carreira, alguns mecanismos vêm sendo desenvolvidos para a implementação dos processos de avaliação de desempenho (BRASIL, 2013).

Os servidores públicos federais da área técnica administrativa em educação possuem um plano de carreira amparado na Lei Nº 11.091 de 2005, que trata sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. A Progressão por Mérito Profissional presente nessa lei permite ao servidor que aumente seu nível de vencimento a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

É importante que as instituições possuam um bom programa de avaliação de desempenho, pois por meio dele é possível obter informações sobre a atuação dos servidores e sendo assim uma oportunidade de melhoria nas atividades diárias, aperfeiçoando o desenvolvimento no cargo que ocupa, além de possibilitar melhor adequação da política de gestão de pessoas.

Contudo, alguns desafios são encontrados no processo de avaliar o desempenho no serviço público, uma vez que, apesar dos aspectos positivos da avaliação de desempenho, esta acaba sendo utilizada na maioria das instituições como simples instrumento de obrigação burocrática, não inserindo as mudanças necessárias para a obtenção de resultados efetivos (BRASIL, 2013).

Para um programa de avaliação de desempenho obter resultados efetivos, deve haver *feedbacks* através da atuação conjunta entre chefia e servidores acerca dos resultados obtidos. Essa avaliação dará subsídios para o esclarecimento dos objetivos de trabalho e para a pactuação de metas, propiciando a melhoria do trabalho e o melhor desenvolvimento do servidor. É preciso que a instituição tenha um processo de avaliação de desempenho alinhado à gestão de pessoas, que efetivamente contribua para o desenvolvimento individual e institucional.

Diante disso, o presente artigo pretende responder a seguinte questão: quais são os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público, a partir do entendimento dos gestores? Para isso foi efetuado um estudo em uma Universidade Federal situada em Minas Gerais, buscando identificar possíveis melhorias estruturais de processos que ajudariam a avaliação de desempenho a ser melhor utilizada no serviço público.

Para melhor sistematizar as análises, o artigo está dividido em seis seções, incluindo essa introdução. Em seguida é apresentada a fundamentação teórica na qual discorre-se sobre a Gestão do Desempenho como ferramenta para a gestão de pessoas assim como a Avaliação de Desempenho no serviço público. A terceira seção aborda a metodologia de pesquisa e a quarta analisa os dados encontrados na pesquisa realizada. Por fim, são apresentadas as considerações finais e os referenciais bibliográficos que subsidiaram todo o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme destacado, a avaliação de desempenho é importante para os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), não só pela progressão na carreira, mas também pela oportunidade de melhorar o seu desenvolvimento profissional e o desempenho em suas funções.

Como forma de embasar a pesquisa, utilizou-se em um primeiro momento alguns referenciais teóricos que abordam os assuntos, sendo utilizados os seguintes eixos de análise: (i) Gestão do Desempenho como ferramenta para a Gestão de Pessoas; (ii) Avaliação de Desempenho no serviço público, de modo que permitam compreender a importância de avaliar o desempenho dos servidores e também os desafios encontrados no serviço público quanto à aplicação da Avaliação de Desempenho.

Desta forma, esta seção tem como objetivo apresentar os eixos de análise supracitados que subsidiarão as discussões teóricas.

2.1. GESTÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão do desempenho possibilita traçar perspectivas que mostrem os pontos a serem melhorados e subsidia futuras ações em prol do desenvolvimento dos servidores e da instituição. Cabe destacar que essa atividade demanda planejamento e análise dos objetivos tanto individuais quanto institucionais.

O desempenho individual, conforme Almeida e Barbosa (2019), refere-se às ações e comportamentos do indivíduo por meio de suas escolhas e esforços, e pode ser mensurado a partir do resultado quantificável ou de características comportamentais no ambiente laboral, e até mesmo pelo uso de suas habilidades, inteligência, personalidade e outros aspectos que sejam identificados como competências necessárias para o êxito de um determinado trabalho. Segundo as autoras, essas perspectivas de gestão do desempenho por resultados ou por competências podem ser apresentadas sob os critérios de eficiência e eficácia (desempenho) e sob o critério da efetividade (resultado), ou seja, a perspectiva do desempenho é mais restrita ao trabalho e ao uso eficiente dos recursos, e a perspectiva do resultado refere-se à atuação diante das demandas e expectativas sociais (ALMEIDA; BARBOSA, 2019).

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas utilizadas para a avaliação de desempenho. Segundo os autores, o termo gestão configura um processo que envolve etapas como planejamento, acompanhamento e avaliação. Para os autores, “avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12). Enfatizam ainda que é necessário não apenas comparar o resultado esperado com o trabalho realizado, mas também acompanhar e corrigir desvios que assegurem à execução planejada. Para os autores, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, permitindo rever objetivos, estratégias, processos de trabalho, políticas de recursos humanos, dentre outras.

Segundo Gil (2016), a avaliação de desempenho consiste em um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois permite conhecer a dimensão da discrepância do desempenho esperado para o desempenho real, identificando problemas de integração dos empregados, de supervisão, motivação dentre outros.

Santos (2019) ressalta que a avaliação de desempenho deve ter como objetivos: 1) identificar e promover o desenvolvimento de capacidades (através de feedbacks e identificação de pontos fortes e fracos); 2) relacionar as necessidades de formação (identificando as necessidades de treinamentos individuais e organizacionais); 3) adequado reconhecimento ao colaborador (ajudar na identificação dos objetivos, melhorar a comunicação e possibilitar que discutam sobre suas preocupações). Na mesma linha, Pires (2005) aponta o surgimento de dois desafios significativos para a política de gestão de recursos humanos: “[...] a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos” (PIRES, 2005, p. 12).

Alguns autores indicam aspectos que podem fazer com que essa ferramenta de gestão não resulte em um objeto real de verificação do desempenho dos indivíduos em uma organização. Klein *et al.* (2019) descreveram alguns exemplos: ausência de feedback após a avaliação, receio das pessoas em participar devido à insegurança e à própria cultura da organização, falta de esclarecimentos e informações em relação aos objetivos da avaliação de desempenho, a subjetividade que permeia a avaliação de desempenho, dificuldades na comunicação, impedindo que os avaliados compreendam os propósitos da avaliação e a maneira como ela será realizada, dentre outros.

Corroborando com isso, Odelius (2010) reconhece a importância dessa atividade, mas também identifica algumas dificuldades e problemas que influenciam o desempenho, como resistência a avaliações, adoção de critérios e sistemas inadequados, resultados imprecisos e falta de efetividade nas políticas de integração com outros sistemas de gestão de pessoas. Sobre essas limitações, o autor as relaciona a quatro fatores da gestão do desempenho: 1) ao próprio sistema de gestão de desempenho utilizado (características, objetivos, resultados a serem alcançados e acompanhamento desses resultados); 2) gestores e executores de atividades envolvidos com o processo (características individuais, falta de preparo, resistências e relacionamento); 3) cultura organizacional (história, valores, práticas de gestão e políticas); 4) fatores externos à organização (legislação, aspectos econômicos, tecnologia e composição da força de trabalho).

Apesar dos desafios existentes na prática, a gestão do desempenho pode ser um instrumento efetivo nas organizações. Para Almeida e Barbosa (2019), ela tem um papel estratégico na geração de informações e possibilita fundamentar com efetividade políticas de desenvolvimento pessoal. O resultado pode ser utilizado para fins administrativos como reconhecimento, progressões, remoções e melhoria dos fatores críticos que podem ser gerenciados. Nesse mesmo sentido, especificamente a respeito das instituições universitárias, Junckes (2015) afirma que estas necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Assim, a gestão de desempenho é uma forma de aproveitar melhor o trabalho dos servidores, auxiliando-os no aperfeiçoamento de seus conhecimentos, contribuindo para o melhor desempenho de suas tarefas no cargo e conseqüentemente, a melhoria do serviço ofertado para população.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

A avaliação de desempenho tem como objetivo subsidiar a política de gestão de pessoas quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo, na carreira e na remuneração, promovendo a melhoria da qualificação do serviço público. Quando utilizada como instrumento de gestão, gera diversos benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição. Para a instituição, é benéfica por orientar a tomada de decisões, por possibilitar a planejar as atividades dos servidores, e por orientar a política e diretrizes da gestão de pessoas; já o servidor beneficia-se pela reflexão sobre seu desenvolvimento profissional e pelo desenvolvimento de habilidades (BRASIL, 2013).

Cabe ressaltar que a melhoria do desempenho do servidor gera benefícios também para a sociedade, uma vez que a forma de atuação do servidor impacta em como os serviços são ofertados. Nesse sentido, estabelecer mecanismos que possibilitam a mensurar e aperfeiçoar o desempenho dos servidores pode ser estratégico para as organizações públicas (AMARAL *et al.*, 2018).

Em 2008, o Governo Federal instituiu a sistemática para a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional através da Lei nº 11.784/2008, trazendo diretrizes para a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino. Os principais aspectos dessa lei dizem respeito à vinculação entre desempenho institucional e individual por meio de metas individuais e de equipe, devendo uma comissão específica acompanhar o desdobramento dessas metas.

Em 2013, foi criado o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, que teve como proposta orientar todos os agentes participantes do processo de avaliação de desempenho no serviço público. Nesse manual, visou-se auxiliar o entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho.

No entanto, a constatação em um âmbito geral é de que a avaliação de desempenho, embora tenha introduzido aspectos positivos no decorrer dos anos, acabou vindo a ser utilizada, na maior parte das instituições, como mero “[...] instrumento de obrigação burocrática, não democrática, que não introduziu as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos” (BRASIL, 2013, p. 9).

Odelius (2010) enfatiza que as leis e políticas criadas não têm sido suficientes para o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho no setor público, de forma a contribuir para o desenvolvimento da força de trabalho, para as tomadas de decisão e para o alcance dos objetivos institucionais. Corroborando com essa ideia, Amaral et al. (2018) enfatizam ainda que a maioria dos modelos do setor público continua sendo adaptada do setor privado e que no Brasil ainda existe uma resistência à avaliação, por ela não ser usada como ferramenta para desenvolver as pessoas no trabalho, mas como instrumento de punição e/ou recompensa.

No mesmo sentido, Bergue (2011) evidencia que uma das características da avaliação de desempenho no setor público é assumir como foco a remuneração, sendo esse o principal fator de motivação do servidor público. O autor aponta ainda outras características, como por exemplo, modelos nem sempre adaptados à realidade da organização, e também a implantação sem planejamento prévio ou comunicação efetiva, levando em conta apenas a aplicação da lei. O autor indica ainda a utilização tecnológica de um modelo rígido e com pouca adaptabilidade, sugerindo que existe a preferência em ter um sistema que não funcione de fato a não ter um processo de avaliação de desempenho.

Sobre a avaliação ser utilizada visando a concessão de aumento salarial e progressão na carreira, na pesquisa realizada por Almeida e Barbosa (2019) sobre a avaliação de desempenho de servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) os autores identificaram uma quantidade excessiva de notas máximas, caracterizando assim uma condescendência por parte dos avaliadores. Os autores ressaltam que além da mudança na remuneração é fundamental que a avaliação seja um subsídio para a melhoria do desempenho contribuindo para a motivação dos servidores, melhor comunicação com a chefia e desenvolvimento de competências importantes para a execução das atividades.

Na área pública, o desempenho assume várias características. Segundo Vieira e Vieira (2003), os servidores são fortemente vinculados à condição jurídica que assegura a estabilidade independente da produtividade, assim, falta para o serviço público a disciplina e a busca por resultados. Outra característica do serviço público refere-se ao critério fechado de avaliação, com a expectativa de objetividade, uma vez que critérios objetivos se caracterizam pelo senso de impessoalidade, permitindo ao avaliador eximir-se da responsabilidade de julgar o avaliado. Os autores enaltecem ainda que a dificuldade para a aplicação de sistemas de avaliação e para seu desenvolvimento está na burocratização, normalização e corporativismo presente nas Instituições Federais de Ensino (IFEs), dificultando a melhoria do desempenho e de sua qualidade.

Nesse âmbito das universidades públicas, Pinto e Behr (2015) evidenciam a existência de falhas na avaliação de desempenho em pesquisa numa IFE. No levantamento realizado pelos autores tanto os TAEs quanto as chefias imediatas demonstraram insatisfação com a maneira que a avaliação de desempenho é conduzida. A partir dos resultados obtidos, os autores fazem críticas quanto às técnicas gerenciais aplicadas sem a efetiva importância para o exercício das atividades dos servidores.

Convém ressaltar também que há preocupação com a resistência do servidor quanto ao processo de avaliação, e que pouca ou nenhuma atenção tem sido dada ao gestor; com isso, evidencia-se a necessidade de desenvolver as competências desse profissional para a condução do processo, para que ele conheça melhor os parâmetros de mensuração e possa lidar com o processo de avaliação de desempenho com mais segurança e subsídios (BERGUE, 2011; SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011).

Diante do exposto, alguns fatores são relacionados como limitantes na avaliação de desempenho no serviço público: subjetividade na estrutura do processo, pouca participação dos colaboradores em todas as etapas, ausência de validação do instrumento, falta de treinamento adequado para avaliadores, inexistência de práticas de feedback do desempenho, ausência de relação entre o resultado da avaliação de desempenho e a indicação das capacitações, e foco na progressão de carreira, em vez de no desenvolvimento de pessoal (FEITOSA; LIMA, 2016; ODELIUS; SANTOS, 2008; SANTOS, 2019)

A partir do referencial levantado, percebe-se que são muitos os desafios encontrados na avaliação de desempenho no serviço público. Nota-se que para muitos autores é comum ela ser considerada vantajosa pelos servidores apenas para aumentar a remuneração através da progressão na carreira. Assim, torna-se necessário encontrar meios que os motivem e que busquem o desenvolvimento não apenas pela remuneração percebida, mas também que procurem melhorar e aperfeiçoar seu trabalho, encontrando vários benefícios que não apenas o financeiro.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de compreender, a partir do entendimento dos gestores, os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois segundo André (2013), traz o conhecimento construído socialmente pelos sujeitos em suas interações diárias. Caracteriza-se como estudo de caso, visto que foi observada uma situação e tiradas conclusões conforme a realidade estudada (YIN, 2015).

Para a análise dos documentos e questionários, utilizou a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para a análise documental e de conteúdo, foi necessário interpretar e analisar as informações utilizando-se a análise de conteúdo, conforme indicado por Bardin (2011). A autora sugere que a análise de conteúdo seja dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização do material a ser utilizado, objetivando torná-lo operacional e sistematizar as ideias. Nessa fase deve ser feita a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores para fundamentar a interpretação final (BARDIN, 2011). Para a pesquisa documental, foram analisadas leis, decretos, resoluções, manual do Programa de Avaliação de Desempenho da instituição e relatórios elaborados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

A segunda fase consiste na definição de categorias para a exploração do material. Essa é a fase de um estudo mais aprofundado, orientado pelos referenciais teóricos (BARDIN, 2011). Nessa fase, iniciou-se a pesquisa bibliográfica, através de referenciais teóricos que subsidiaram a análise dos desafios da avaliação de desempenho na instituição pesquisada, sendo a seção dividida em 2 eixos de análise: 1) Gestão do Desempenho como ferramenta para a gestão de pessoas; 2) Avaliação de Desempenho no serviço público.

A terceira fase refere-se à inferência e interpretação dos resultados. Nela ocorrem as interpretações, as análises reflexivas e as críticas (BARDIN, 2011). Assim, a partir das categorias criadas buscou-se analisar de forma crítica os resultados apresentados nos questionários, trazendo falas dos sujeitos para ilustrar a síntese apresentada.

Para aprofundar o entendimento das características que compõem o estudo, foi feita uma pesquisa com os gestores da universidade estudada no intuito de averiguar qual é a visão deles sobre os desafios da avaliação de desempenho no serviço público. A escolha pelos sujeitos ocorreu a partir do critério de intencionalidade (GIL, 2019), uma vez que os gestores são profissionais que poderiam responder sobre aspectos específicos da avaliação de desempenho por participarem ativamente desse processo.

Primeiramente foram feitos contatos por e-mail com pró-reitores, diretores das unidades acadêmicas e administrativas e coordenadores de unidades administrativas. No entanto, não foi obtido retorno dos pró-reitores. Assim, a pesquisa contou com a participação de 25 gestores, sendo 12 coordenadores de unidades administrativas e 13 diretores de unidades acadêmicas e administrativas. Com uma coordenadora foi realizada uma entrevista que serviu como teste-piloto para os questionamentos, o que possibilitou que algumas perguntas fossem modificadas para melhor entendimento dos participantes posteriores. Visando garantir o anonimato, os gestores que participaram da pesquisa foram denominados pela função acrescentada ao número sequencial (Diretor 1 [...] Diretor 13; Coordenador 1 [...] Coordenador 12), não sendo diferenciados pelo gênero feminino ou masculino.

Optou-se pelo uso do questionário para a coleta de dados por permitir obter respostas referentes apenas aos aspectos especificamente questionados (MORESI *et al.*, 2003). O

questionário aplicado foi elaborado com perguntas abertas criadas a partir do referencial teórico levantado, utilizando também informações obtidas na entrevista piloto realizada.

Com base no referencial teórico e na análise das entrevistas foram definidas 3 categorias principais nas respostas dos gestores: 1) Dificuldades ao avaliar o desempenho no serviço público; 2) Desafios da Avaliação de Desempenho no serviço público; 3) Necessidades de mudanças na avaliação de desempenho.

Considera-se que as respostas foram importantes à medida em que deram suporte a algumas questões e por permitir vislumbrar a melhoria não só da avaliação de desempenho na universidade estudada, como também para propor melhorias para todas as organizações públicas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar o Programa de Avaliação de Desempenho da instituição federal estudada, bem como a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada com os coordenadores de unidades administrativas e diretores de unidades acadêmicas e administrativas sobre os desafios da avaliação de desempenho no serviço público.

4.1 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cada Instituição Federal de Ensino (IFE) elabora sua ferramenta de avaliação de desempenho, visto que não há regulamentação específica; assim, a universidade estudada criou o Programa de Avaliação de Desempenho com base em metas individuais e metas de equipe, estabelecidas juntamente de forma a contribuir para o desenvolvimento tanto do servidor quanto do setor.

O Programa de Avaliação de Desempenho da universidade estudada tem como objetivo geral avaliar o TAE, viabilizando a mudança de padrão de vencimento mediante a progressão por mérito, e também promover o desenvolvimento na carreira, indicando os pontos a serem melhorados, as potencialidades a serem aprimoradas, visando otimizar o desempenho não só individual como também da equipe, resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, conforme disposto no manual do Programa. Ele ocorre a cada ano e cada ano é considerado um ciclo, sendo esse dividido em 3 fases.

A 1ª fase denomina-se “Fase Inicial”, que é o momento em que acontecem as reuniões de unidades e a partir delas ocorre, posteriormente, o estabelecimento de metas, tanto de equipe quanto individuais. É solicitado que todas as metas de equipe sejam relacionadas ao proposto no PDI da universidade e a partir dessas metas cada servidor deve pactuar 5 metas individuais. Esse é um ponto positivo do programa dado que conforme lembram Brandão e Guimarães (2001) é importante que o desempenho individual seja alinhado com os resultados esperados da organização. A necessidade desse número de metas está relacionada à exigência legal de que as metas devem ser objetivas e mensuráveis, assim, foi necessário estabelecer um número para que no final seja possível quantificar se um servidor foi aprovado ou não na avaliação de desempenho.

A 2ª fase é a “Fase de Acompanhamento do Desempenho”. É nessa fase que há a verificação do desenvolvimento dos servidores em relação ao cumprimento das metas e possibilidade de adequações. É solicitado a todas as unidades que indiquem se as metas estão sendo cumpridas, se há dificuldades ou necessidades de ajustes e pactuação de novas metas.

A 3ª fase refere-se à “Fase Final” da avaliação do desempenho, onde o servidor é considerado habilitado, caso tenha conseguido cumprir no mínimo 70% das metas

estabelecidas, visto que tanto a lei quanto a resolução interna exigem esse percentual. Nessa última fase é proporcionada também aos TAEs a possibilidade de fazerem considerações sobre as dificuldades encontradas durante o processo, sugestões de melhorias e proposição de cursos de capacitação. Nota-se que avaliação de desempenho é desenvolvida a partir dos resultados alcançados quantificáveis conforme apontado por Almeida e Barbosa (2019). Vale destacar que de acordo com os autores outra possibilidade é a adoção da avaliação por competências.

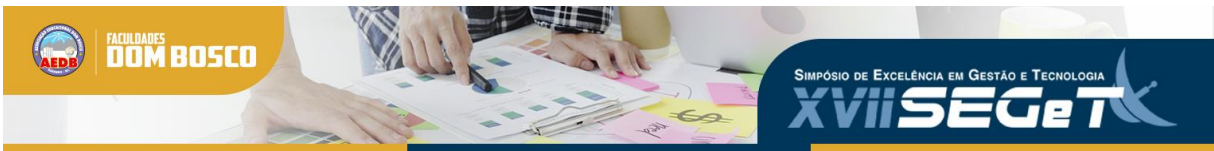
Atualmente, há 42 unidades de avaliação, distribuídas entre unidades administrativas e unidades acadêmicas. Para melhor controle, cada unidade estabelece um servidor denominado Coordenador Setorial que ficará responsável por agendar as reuniões da equipe, registrar as metas individuais, acompanhar o desenvolvimento dos servidores para a realização das metas e na última fase, encaminhar o relatório final à PROGEPE.

É da responsabilidade dessa Pró-reitoria, através da Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), elaborar o cronograma anual do Programa de Avaliação de Desempenho, desenvolver materiais de apoio aos servidores quanto ao processo de avaliação, acompanhar o estabelecimento de metas e acompanhar o desenvolvimento dessas pelos servidores, averiguando se há dificuldades e se há mudanças a serem realizadas. Ao receber o documento final de cada Unidade, a PROGEPE desenvolve um relatório final compilando as maiores dificuldades encontradas pelos TAEs, as principais sugestões de melhorias e os cursos de capacitação propostos. Esse relatório é encaminhado ao reitor, dirigente máximo da instituição. Além disso, a CCDP realiza a progressão por mérito profissional dos servidores que tiverem o interstício cumprido e que foi considerado habilitado na avaliação.

Nos dois últimos relatórios desenvolvidos pela CCDP, nos anos 2018 e 2019, as principais dificuldades encontradas no processo e relatadas pelas Unidades foram relacionadas a dúvidas quanto ao processo reflexivo para elaboração das metas e assim desenvolver metas significativas; a atuação não efetiva das chefias no Programa de Avaliação de Desempenho; desconhecimento do propósito do programa, visto que ainda existe uma cultura de que a progressão por mérito ocorre apenas por tempo de instituição. Esses problemas se assemelham aos relatados por Odélius (2010) e Klein *et al.* (2019).

Apesar dessa constatação, as finalidades do Programa sobrepõem essa limitação, e nesse sentido, atualmente (julho de 2020) está sendo elaborada a reestruturação do Programa de Avaliação de Desempenho pela CCDP. No PDI da instituição, mais especificamente em suas metas, está prevista a reavaliação do Programa. O documento reforça a necessidade de propor metas vinculadas ao PDI, com estabelecimento de indicadores, e subsidiando as ações do Programa de Capacitação.

Dessa forma, o intuito dessa reestruturação é fazer com que o propósito primeiro do Programa seja mais efetivo, promovendo o desenvolvimento individual e institucional e melhorando a qualidade dos serviços prestados, e adicionalmente, subsidiar o processo de progressão funcional por mérito na universidade. Torna-se necessário fazer com que o Programa de Avaliação de Desempenho cumpra de fato o papel de ser instrumento de gestão para as unidades, além de promover subsídios para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas pela PROGEPE. Essas mudanças, se implantadas, farão com que a avaliação de desempenho seja realizada visando contribuir para a motivação e desenvolvimento de competências do servidor, podendo impactar de forma positiva os resultados da organização conforme defendido por Almeida e Barbosa (2019) e Santos (2019).



4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores. As subseções seguintes estão estruturadas de acordo com as categorias de análise identificadas a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários. A primeira refere-se às dificuldades ao avaliar o desempenho no serviço público; a segunda analisará os desafios da avaliação de desempenho no serviço público; e na terceira observar-se-á as necessidades de mudanças na avaliação de desempenho.

4.2.1 Dificuldades ao avaliar o desempenho no serviço público

As instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, pesquisa e extensão (JUNCKES, 2015). A política de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

Foi unânime a opinião dos gestores sobre a importância da avaliação de desempenho no serviço público. Um ponto destacado foi que a avaliação de desempenho pode melhorar o desempenho dos TAEs e o aperfeiçoamento da gestão pública, conforme o trecho a seguir referente à resposta de um gestor:

Considero que o processo de avaliação de desempenho é fundamental para o controle da qualidade e da eficiência das atividades laborais desenvolvidas pelos servidores na busca pelo aperfeiçoamento da Gestão Pública, na medida em que permite identificar pontos sensíveis e, assim viabiliza a adoção de medidas corretivas e acompanhamento da evolução dos resultados auferidos (COORDENADOR 8).

Apesar de defenderem que a avaliação de desempenho é importante para os servidores e para a instituição, verificou-se por meio das falas de vários gestores que há também fatores dificultadores na avaliação no serviço público. A maioria dos participantes da pesquisa acredita que existe dificuldade no estabelecimento de parâmetros ou indicadores de qualidade no trabalho realizado, bem como a inexistência de um sistema eficaz que permita gerenciar a avaliação e a mensuração dos resultados. Esses aspectos alinham-se aos apontados por Odellius (2010). Cabe ressaltar que podem prejudicar o processo de avaliação e o uso adequado dos resultados.

As legislações vigentes aduzem que a avaliação de desempenho deve ser realizada através de critérios objetivos. Seguindo essa lógica, uma das dificuldades apontadas pelos gestores é conseguir atender às normativas sob o requisito da objetividade. As argumentações a seguir demonstram esse entendimento: “existe dificuldade por não haver critérios mais objetivos e os qualitativos são sem escala: ou foi satisfatório ou não foi” (DIRETOR 5); “há falta de instrumentos para mensurar objetivamente a produtividade” (DIRETOR 10); “acredito que se deva ter uma espécie de barema com pontuações para que os sujeitos da avaliação possam emitir suas impressões. Ademais, uma avaliação mediante notas permite que a mensuração seja mais objetiva” (COORDENADOR 12).

No entanto, mesmo diante de vários argumentos referentes às dificuldades de avaliação e à forma de mensuração, uma ideia chamou a atenção por mostrar-se contrária às opiniões dos demais. A argumentação a seguir ilustra essa outra posição:

Penso que o enfoque qualitativo deva ser o principal, o que não significa que algumas mensurações sejam feitas. Existe situação em que a quantificação pode expressar uma dimensão qualitativa significativa. Em outras não. A dimensão qualitativa pode ser o relevante e a dimensão quantitativa até irrelevante (DIRETOR 12)

Outro diretor apontou que em qualquer avaliação há dificuldades na mensuração, afirmando que “os números não traduzem a realidade dos processos de trabalho que, enquanto forem desenvolvidos por humanos serão subjetivos. Ainda bem.” (DIRETOR 8). Essa fala corrobora com a visão defendida por Pinto e Behr (2015) de que os critérios objetivos não são capazes de manifestar com fidelidade o desempenho do servidor.

Embora existam normativas que definem que a avaliação de desempenho no serviço público deve ser realizada através de critérios objetivos, na universidade estudada a resolução que trata sobre a avaliação de desempenho orienta que as metas sejam estabelecidas no âmbito da universidade para a política relacionada ao mérito. Percebeu-se por meio da pesquisa que, na prática, não se aplica estritamente as orientações dadas pelas normas e leis, no entanto, ao analisar as respostas dos gestores, nota-se que tal prática pode não estar tão equivocada, visto que mediante a complexidade de ações no âmbito da universidade, a dificuldade de elaborar indicadores objetivos que expressem a realidade da organização deve ser levada em consideração. A pluralidade de ações, processos e pessoas faz com que apenas um método de mensuração não seja propício para uma avaliação, sendo necessário, portanto, haver um equilíbrio no método utilizado.

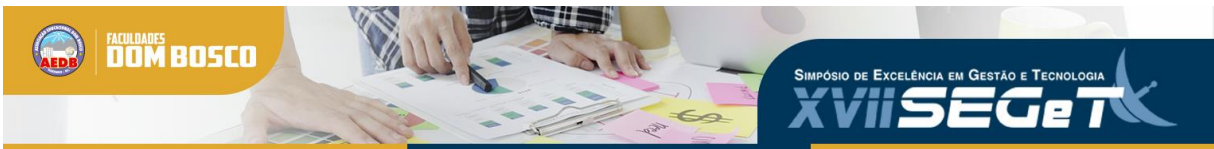
4.2.2 Desafios da avaliação de desempenho no serviço público

Nessa categoria, percebeu-se que a avaliação de desempenho apresenta contradições, porém, mesmo assim a maioria dos respondentes acredita que ela é essencial para o desenvolvimento dos servidores e da instituição. Contudo, para que ela seja realmente eficaz, evidenciou-se a necessidade de lidar com diversos desafios que permeiam a avaliação de desempenho no serviço público, em que pese, situações ligadas à estabilidade do servidor ou à progressão funcional ligada a ela.

O fato de a avaliação de desempenho ser requisito para a progressão funcional é considerado um dos aspectos que mais influencia para que o servidor participe da avaliação, e houve pouca divergência de opiniões quanto à possibilidade dos TAEs participarem da avaliação objetivando apenas a progressão na carreira. Esse é um problema comum na esfera pública, conforme relatado por Bergue (2011), Feitosa e Lima (2016), Odellius e Santos (2008) e Santos (2019). Muitos pesquisados acreditam que se não houvesse vínculo entre progressão e avaliação, os TAEs não se comprometeriam ao sistema de avaliação, levando a um “enfraquecimento do processo e menor envolvimento” (DIRETOR 12), ou então que participariam, como afirmou o Diretor 10, apenas se houvesse outras obrigações legais. Relaciona-se também a essa situação críticas referentes às burocracias dos sistemas de avaliação, conforme ressaltado por como evidenciada na fala de um participante da pesquisa:

A cadência exclusivamente burocrática que balizam os procedimentos avaliativos contribui para que um programa de avaliação de desempenho em uma instituição pública, em muitos casos, torne-se apenas um fim em si mesmo ou, então, um mecanismo que orientado, quase que exclusivamente, para o progresso financeiro do servidor no plano de carreira. (COORDENADOR 11)

Alguns gestores acreditam que os TAEs continuariam participando de forma comprometida da avaliação de desempenho mesmo sem estar relacionada à progressão funcional, e indicaram que tal fato ocorreria por se tratar de um programa que envolve todo o setor e pela universidade ter muitos TAEs interessados no bom desenvolvimento do trabalho. Contudo, entre esses, foi unânime a concordância de que para se obter sucesso numa avaliação, é necessário haver outros mecanismos que motivem o servidor, seja por reconhecimento



simbólico ou outros benefícios que o motivem. Vale destacar o posicionamento de Santos (2019) de que o reconhecimento do servidor e o desenvolvimento de competências são objetivos que devem ser almejados pela gestão de desempenho.

Observou-se também que há uma percepção de que a estabilidade do TAE no serviço público influencia e compromete sua avaliação, o que pode ocasionar numa participação sem o real interesse em contribuir. Como afirmou o COORDENADOR 6, “a estabilidade provoca, muitas vezes, certo comodismo, aliada ao processo de burocratização que emperra o desenvolvimento das atividades e na falta de comunicação inter-setorial”. A estabilidade sem relação com a produtividade pode promover, em alguns casos, a falta de empenho por melhores resultados, problema relatado por Vieira e Vieira (2003).

A avaliação de desempenho não tem o intuito de punição, logo, outro fator que esbarra na estabilidade são os servidores em final de carreira, onde muitos não vislumbram mais progressões funcionais e a ausência de participação na avaliação não o impacta individualmente. Assim, por nem sempre pensarem no coletivo, suas ações – ou ausência delas – podem interferir no desenvolvimento da equipe.

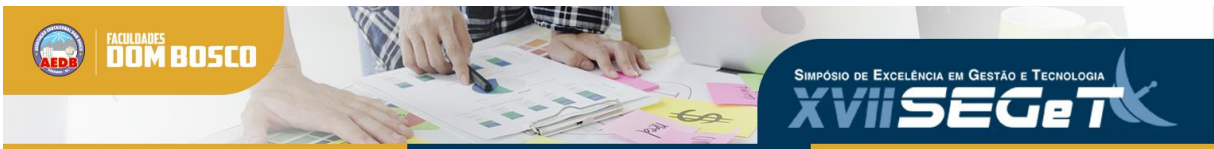
4.2.3 As necessidades de mudanças na avaliação de desempenho

A realização da pesquisa permitiu apurar que há muitas insatisfações na forma como ocorre a avaliação de desempenho na universidade pesquisada. Muitos gestores afirmaram que percebem insatisfação por parte dos TAEs tanto na ferramenta utilizada para aferir o desempenho quanto na metodologia de condução da avaliação. Falas como “a maioria em nossa unidade não gosta de participar/responder o PROADES” (DIRETOR 2), “eu acho sim que os servidores da Universidade são sim insatisfeitos com a avaliação de desempenho que temos na instituição. A maioria parece fazer a avaliação como um castigo” (COORDENADOR 12), “a satisfação/insatisfação quanto à forma relaciona-se também à dinâmica com a qual a avaliação é realizada e conduzida” (COORDENADOR 11), “ocorre insatisfação devido à repetitividade da forma que ela ocorre” (COORDENADOR 5) e “as constantes alterações da maneira avaliativa sofrem críticas, pois quando nos adaptamos e criamos forma de estabelecer metas e realizar avaliações há mudanças nos procedimentos” (COORDENADOR 3), traduzem a percepção dos gestores quanto alguns motivos que levam à insatisfação dos TAEs. Esses resultados corroboram com os achados de Pinto e Behr (2015) em uma Universidade Pública em que a insatisfação com a avaliação de desempenho foi apontado pelas chefias imediatas.

Outra questão mais apontada quanto à insatisfação refere-se à ausência de feedbacks após a realização da avaliação. Os gestores questionam que não há retorno dos resultados bem como não há a divulgação deles, fazendo com que a avaliação perca seu sentido, que é a de proporcionar melhorias diante dos resultados negativos e motivação pelos resultados positivos. XX ressalta que esse é um dos aspectos que podem prejudicar a condução de avaliações de desempenho. Vale lembrar que o *feedback* é uma importante ação para o desenvolvimento das pessoas nas organizações (SANTOS, 2019). A ausência de feedback pode levar a sensação por parte do trabalhador que a avaliação não é utilizada com fins de desenvolvê-lo.

Os participantes da pesquisa apresentaram vários argumentos sobre a necessidade de mudanças na avaliação de desempenho na universidade, e muitas vezes, por não ser levado tão a sério por muitos e por não apresentar resultados, o método utilizado atualmente acaba sendo apenas aceitável, como exemplifica o Diretor 5, com sua afirmação: “eu acho que eles gostam que seja assim. Exige menos”.

Diante de tantas falas e sugestões, verifica-se que é necessário haver um retorno aos gestores e às unidades após ocorrer a avaliação, buscando promover de fato melhorias nas



condições de trabalho e reconhecimento do que foi apontado como bom. No entanto, não se pode colocar toda a responsabilidade de mudança em cima de um cargo ou setor, visto que os TAEs também devem colaborar para o sucesso da avaliação. Como destacou o Coordenador 10:

Aponto que a principal necessidade de mudança deve partir dos próprios servidores que devem compreender a avaliação de desempenho como um momento de refletir as práticas do setor para proporcionar um melhor atendimento, revisar processos, aperfeiçoando sempre sua prática profissional. E não como um mero instrumento de progressão funcional ou para ser aprovado e conquistar a estabilidade após cumpridos os três anos iniciais. (COORDENADOR 10)

Assim, para garantir um processo adequado e eficaz, percebe-se, a partir do depoimento anterior, a necessidade da sensibilização dos servidores quanto à importância da participação na avaliação de desempenho (BERGUE, 2011) garantindo que os resultados obtidos gerem benefícios para os servidores além do aumento na remuneração (SANTOS, 2019).

Houve consenso entre os gestores sobre a necessidade de que sejam promovidas mudanças na avaliação de desempenho da universidade, e a maioria converge para o entendimento de que uma avaliação de desempenho bem sucedida, deve proporcionar melhorias individuais e institucionais, e que os resultados sejam assertivos, permitindo reconhecer os pontos positivos e corrigir os pontos negativos. Como afirma o Diretor 12:

Reforço a ideia de que a avaliação de desempenho seja vista como um momento coletivo para o crescimento individual do trabalhador no serviço público, em relação com seu trabalho, e um momento de aperfeiçoamento do serviço público executado, numa perspectiva de ampliação democrática no atendimento das necessidades de todos os cidadãos. (DIRETOR 12)

A partir das análises realizadas, percebe-se que a avaliação de desempenho na instituição sofre constantes alterações; tal fato evidencia que a Universidade vem procurando encontrar melhores formas de gerir o desempenho de seus servidores, através de modificações no Programa de Avaliação de Desempenho a cada ano. Isso demonstra que a avaliação de desempenho está em um processo de construção e sendo moldada aos poucos, e por mais que as mudanças gerem desconfortos, são positivas e necessárias para que o Programa seja utilizado como ferramenta de gestão e se torne uma prática efetiva capaz de orientar a melhoria do serviço público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender, a partir do entendimento dos gestores, os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público e, para isso, foi realizada uma pesquisa em uma Universidade Federal situada em Minas Gerais. Apesar das dificuldades apresentadas, a avaliação de desempenho foi considerada importante por todos os participantes da pesquisa.

Percebeu-se que há contradições entre o que regem as leis e a prática estabelecida no âmbito da universidade, como por exemplo, a questão da subjetividade. A resolução da universidade estudada estipula uma avaliação de desempenho vinculada às metas institucionais, além de estabelecer que cada servidor pactue um determinado número de metas, a fim de ser possível mensurar o cumprimento delas ou não, conforme demonstrado anteriormente. Mas a forma com que a avaliação acontece evidencia que as notas finais se referem a critérios

subjetivos, e tal fato foi confirmado pela maioria dos participantes da pesquisa, onde demonstraram que a subjetividade da avaliação é um fator que dificulta a mensuração e consequentemente a avaliação de cada servidor. Porém, foi possível notar também que seguir estritamente conforme exige a lei pode deixar lacunas importantes a serem observadas, tendo em vista que são pessoas sendo avaliadas por meio de processos e apenas números podem não ser suficientes para demonstrar a realidade.

Outro ponto a ser destacado é o fato da avaliação de desempenho ser utilizada na prática apenas como sistema de progressão funcional, onde, na percepção da maior parcela dos gestores respondentes, muitos servidores participam da avaliação por saberem que haverá ganhos financeiros e não por pensarem em se desenvolver no trabalho ou beneficiar também a instituição. Talvez uma possível falha esteja na ausência de feedback aos servidores, não permitindo que eles e os gestores obtenham o resultado final do que foi avaliado, e com isso, ficam desestimulados por perceberem que a avaliação não gerou resultados. Ou seja, além da progressão por mérito, outros resultados não são visíveis.

Conforme evidenciado anteriormente, por meio dos últimos relatórios finais do Programa de Avaliação de Desempenho da universidade, revelou-se que as maiores dificuldades encontradas pelos TAEs estão no estabelecimento das metas e no desconhecimento dos objetivos do programa, confirmando a opinião de vários gestores onde afirmaram que a maioria dos TAEs é insatisfeita com a forma com que a avaliação ocorre na instituição. Assim, faz-se necessária uma mudança para que o foco esteja também na gestão do desempenho e não apenas na avaliação, que é uma de suas partes.

A avaliação de desempenho ainda é vista de forma negativa na universidade e percebe-se que não adianta ter uma ferramenta que não condiz com o resultado esperado. Porém, é essencial que a PROGEPE possua ferramentas específicas que permita a análise e o gerenciamento dos dados, situação que não ocorre atualmente, pois o sistema utilizado não possibilita a administração eficaz das informações, fazendo com que a coleta das informações não seja tratada adequadamente. Um sistema eficaz daria à PROGEPE a possibilidade de criar um plano de ação subsidiado por tudo que for levantado e analisado nas avaliações, e a partir disso poderia ser apresentado ao reitor para validação e negociação.

Apesar dos desafios e insatisfações, foi unânime entre os gestores a concordância de que a avaliação de desempenho deve continuar, pois acreditam que ela pode contribuir positivamente para a universidade e para os servidores. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de haver uma reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho da instituição, e também uma reflexão crítica entre toda a comunidade acadêmica e administrativa sobre os objetivos da avaliação, mostrando que o intuito é promover o desenvolvimento individual e institucional, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e adicionalmente, subsidiar o processo de progressão funcional por mérito na universidade.

Ressalta-se que este artigo não pretendeu obter respostas para os problemas da avaliação de desempenho na universidade pesquisada, mas buscou compreender de forma crítica o entendimento dos gestores sobre como ela ocorre na instituição. Uma das limitações da pesquisa refere-se à ausência de respostas de gestores ao contato realizado pelos pesquisadores. Além disso a pesquisa apresentada é restrita apenas a uma universidade, que possui suas limitações e percepções, dentre as várias Instituições Federais de Ensino existentes, assim como inúmeros órgãos que compõem a administração pública, não podendo, portanto, generalizar os resultados encontrados.

Como sugestão de futura pesquisa, sugere-se verificar a condução e o processo de avaliação de desempenho em outras organizações públicas, suscitando reflexões e



questionamentos sobre a temática. Outra possibilidade é a realização de pesquisas com os TAEs que busquem as percepções desse público.

Sabe-se que quaisquer mudanças são desafiadoras, mas espera-se que este estudo sirva como incentivo para que a gestão do desempenho e a avaliação de desempenho possam ser vistas como ferramentas importantes para o desenvolvimento individual e institucional, não devendo permitir que esse assunto se esgote.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Katiana Diniz; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal: o caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). **Gestão & Regionalidade**, Paraíba, v. 35, n. 106, p. 67-85, dez. 2019. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5069>. Acesso em: 09 abr. 2020.

AMARAL, Bárbara Gonçalves do; ENSSLIN, Sandra Rolim; VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, Florianópolis, v.26, n.1, p. 697-721, out. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/39713>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

ANDRÉ, Marli. O que é Um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p.95-103, jul. 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/7441>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, Rs: Educus, 2011. 701 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 23 mar 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, 2013.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimaraes e. Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree?. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 104-129, Abr. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712017000200104. Acesso em: 07 jul 2020.

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; LIMA, Alyne Virgínia de Queiroz. Avaliação de Desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria: CIGU**, Arequipa, Peru, p. 1-17, nov. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172835>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Sc, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

KLEIN, Leander Luiz et al. Análise do Processo de Avaliação de Desempenho Individual em uma Universidade Pública: proposições de melhorias. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 20, n. 1, p. 545-562, jan. 2019. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5575>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

MORESI, Eduardo *et al.* Metodologia da Pesquisa. **Universidade Católica de Brasília – UCB**, Brasília, n. 108, p.1-108, 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/49051503/MetodologiaPesquisa-Moresi2003>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

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. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p. 10-30, set. 2008. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, Out./ Dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 07 jul. 2020.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 12 fev. 2020.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, dez. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/9090>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SANTOS, Lorena de Oliveira. **Avaliação de Desempenho Individual: contribuições e limites no contexto da UFBA**. 2019. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30665>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jan. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.