

A Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso de uma Universidade Pública no Sul do Brasil

Performance Evaluation in the Public Sector: the case of a Public University in Southern Brazil

Evaluación del Desempeño en el Sector Público: el caso de una Universidad Pública en el Sur de Brasil

Recebido: 06/04/2020 | Revisado: 14/04/2020 | Aceito: 16/04/2020 | Publicado: 18/04/2020

Vivian Simões Bravo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2250-6083>

Universidade Federal de Pelotas, Brasil

E-mail: viviansimoesbravo@gmail.com

Simone Portella Teixeira de Mello

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3798-1282>

Universidade Federal de Pelotas, Brasil

E-mail: sptmello@gmail.com

Resumo

Este estudo objetiva analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma universidade pública federal no sul do Brasil, desde sua origem até a atualidade. A metodologia é de essência qualitativa, por meio de análise de conteúdo e aplicação de entrevistas. Os resultados revelam relatos dos respondentes que, aliados à teoria e à análise documental, levam a uma proposta de intervenção no processo a partir das seguintes ações: estabelecer conceitos para fatores que integram a avaliação, ampliar o número dos fatores analisados, modificar a escala de classificação e sua conceituação, incluir questões envolvendo atividades de gestão, avaliação por parte das equipes de trabalho, avaliação do usuário, inserir etapa de avaliação das condições de trabalho, adicionar demandas de capacitação, investir em treinamento para avaliadores e avaliados, sensibilizar avaliadores e avaliados sobre a importância do processo avaliativo e da etapa de feedback, estimar indicadores e metas para o processo avaliativo e ajustar o sistema para que possa gerar relatórios da avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Servidor Público; Técnico-Administrativo em Educação.

Abstract

This study aims to analyze the Program of Performance Evaluation of Technical-Administrative in Education of the Public University in southern Brazil, from its origin to the present time. The methodology is of qualitative nature, through content analysis and interview application. The results reveal an intervention proposal, combined with theory and document analysis, based on the following actions: to establish concepts for factors that integrate the evaluation, to expand the number of analyzed factors, to modify the classification scale and its conceptualization, to include issues involving management activities, work team evaluation and user evaluation, to include working conditions evaluation stage, to add training demands, to invest in training for evaluators and evaluated, to sensitize evaluators and evaluated about the importance of the evaluation process and the feedback stage, to estimate indicators and targets for the evaluation process and to adjust the system so that it can generate performance evaluation reports.

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

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar el Programa de Evaluación del Desempeño Técnico-Administrativo en Educación (TAE) de una universidad pública federal en el sur de Brasil, desde su origen hasta el presente. La metodología es de esencia cualitativa, a través del análisis de contenido y la aplicación de entrevistas. Los resultados revelan los informes de los encuestados que, junto con la teoría y el análisis documental, conducen a una propuesta de intervención en el proceso basada en las siguientes acciones: establecer conceptos para los factores que integran la evaluación, expandir el número de factores analizados, modificar la escala de clasificación y su conceptualización, incluyen temas relacionados con actividades de gestión, evaluación por equipos de trabajo, evaluación de usuarios, insertar etapa de evaluación de condiciones de trabajo, agregar demandas de capacitación, invertir en capacitación para evaluadores y evaluados, sensibilizar a los evaluadores y evaluados sobre la importancia del proceso de evaluación y la etapa de retroalimentación, estimando indicadores y objetivos para el proceso de evaluación y ajustando el sistema para que pueda generar informes sobre la evaluación del desempeño.

Palabras clave: Evaluación del Desempeño; Empleado Estatal; Técnico-Administrativo en Educación.

1. Introdução

No Brasil, as universidades públicas federais contam com duas categorias de servidores: os docentes, responsáveis pelas atividades fins e os técnico-administrativos em educação (TAEs), responsáveis pelas atividades meio. Os TAEs dão o suporte administrativo e técnico para que essas instituições alcancem seu objetivo essencial que é a educação de alunos de graduação e de pós-graduação.

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

Nos últimos anos, com a ampliação do acesso ao ensino superior vem aumentando o debate com assuntos de cunho estratégico, como por exemplo, a necessidade de desenvolver pessoas, o investimento em planejamento das atividades, acompanhamento e avaliação do desempenho (Brasil, 2015).

Há uma série de legislações sobre o processo de avaliação de desempenho no âmbito do serviço público federal, que é obrigatório. Contudo, cada instituição possui certa autonomia em seus procedimentos. Algumas universidades tardaram para desenvolver e executar modelos de avaliação e embora definidas, há casos de instituições que executam de modo a atender uma exigência legal e não como um mecanismo efetivo de gestão (Baptista & Sanábio, 2014).

A universidade em estudo regulamentou seu Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos em 2017 e o primeiro processo avaliativo foi colocado em prática em 2018. A partir de então, o presente estudo tem como objetivo analisar esse Programa de Avaliação de Desempenho à luz de atores significativos no contexto da avaliação de desempenho nessa universidade e da literatura pertinente. A contribuição teórica foi além, e apresenta ao final dos resultados uma relação de sugestões de melhoria ao processo em curso, decorrentes da revisão de literatura sobre o tema, assim como dos relatos dos entrevistados.

Para tanto, este artigo está estruturado após esta introdução com um referencial teórico acerca da avaliação de desempenho. Após descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa e posteriormente apresenta-se os resultados obtidos e uma posterior proposta de intervenção, ou seja, de melhorias do Programa, finalizando com as conclusões e as referências do estudo.

2. Referencial Teórico

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

A avaliação é uma etapa da gestão do desempenho, que segundo Coelho Jr. et al. (2010, p. 2) abrange as fases de: “planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos e/ou resultados manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições”. O objetivo principal de avaliar o desempenho humano é poder comparar a prática do trabalho com o que foi pré-estabelecido, resultando em ações que possam diminuir cada vez mais a distância entre esses parâmetros, e dessa forma, incentivar os colaboradores a buscarem aperfeiçoamento contínuo (Decenzo, Robbins & Werhulst, 2015).

No Brasil, a linha do tempo da avaliação de desempenho inicia na década de 30 no governo de Getúlio Vargas (Costa, 2008) e, mais recentemente, toma novos contornos no governo de Jair Bolsonaro em 2019 (Fonacate, 2019). De lá para cá qualquer mudança no setor público anunciada, traz consigo a justificativa da essencial qualidade de serviço no atendimento ao cidadão, da diminuição do déficit das contas públicas e da recorrente desburocratização do sistema público. E para tanto, o desempenho do servidor é o meio para que os resultados sejam alcançados. Numa concepção, por vezes formativa, por vezes punitiva, o debate sobre o desempenho dos servidores sempre esteve presente nos planos de governo.

Nos anos 30, a racionalização burocrática do serviço público, decorrente do processo de industrialização do país acompanhando as tendências internacionais, passou pela implantação de mecanismos de controle, inclusive na área de pessoal a exemplo da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que definiu e executou a política para o pessoal civil, numa tentativa de romper com o patrimonialismo e implantar uma cultura burocrática nos moldes de Max Weber. Na época, as palavras de ordem eram impessoalidade, hierarquia e sistema de mérito, como caminho para a racionalidade e a eficiência desejadas (Costa, 2008).

Na década de 90, a avaliação de desempenho integra, mesmo que indiretamente, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado por Luiz Carlos Bresser-Pereira, ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso. Conforme Costa (2008) o Plano destacava que os servidores deveriam apresentar um perfil mais gerencial, em contraposição ao burocrático que jamais fora plenamente desenvolvido em

governos anteriores. Nesse novo contexto de reformas, os servidores seriam avaliados por meio de indicadores de desempenho, com a expectativa de melhorar a eficiência nos serviços prestados pela administração pública. Para isso, a capacitação de servidores era tratada numa concepção de profissionalização das carreiras, assim como a decorrente avaliação desses.

No governo Luiz Inácio Lula da Silva o modelo gerencial ainda permanece, e em 2005, houve a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional. O mérito então significa a mudança no padrão de vencimento do servidor, após interstício de 18 meses e aprovação em avaliação de desempenho (Brasil, 2005).

No ano seguinte à publicação da Lei nº 11.091/2005 foi instituído o Decreto nº 5.707/2006, que regulamentou a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto definiu que os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor necessitam ser complementares entre si. Embora esse decreto tenha sido publicado pelo presidente Lula, nele se notam aspectos do gerencialismo defendidos por seu antecessor.

Mais recentemente, a partir do início do Governo Jair Bolsonaro em 2019 observa-se a crítica aos servidores públicos que vai além das falas de dirigentes públicos no âmbito do executivo e legislativo federais. O Projeto de Lei Complementar (PLC 116/2017) é um exemplo de parceria entre Governo e Senado Federal com o objetivo de regulamentar a avaliação por desempenho dos servidores públicos e estabelecer novas regras para a demissão por baixo desempenho. Embora ainda não tenha sido votado, o projeto tem como gênese o fim da estabilidade no serviço público e a avaliação de desempenho passa a ser essencial nesse processo, pois é a partir dela que o servidor poderá ser demitido (Sindsep-PE, 2019).

A nova proposta muda a lei nº 8.112/1990 e propõe uma avaliação de desempenho anual dos servidores, a partir de uma comissão formada por três pessoas: a sua chefia imediata, outro servidor escolhido pelo órgão de recursos humanos da instituição, e um colega lotado na mesma unidade. Porém não se trata só disso, a reforma administrativa que está em curso além da nova avaliação dos servidores também está centrada na diminuição de carreiras.

Conforme Valente (2019), a justificativa para tais medidas está nas contas públicas atuais, que segundo o Presidente Jair Bolsonaro impõem que uma revisão profunda do funcionamento da administração pública com foco na desburocratização, ressaltando a necessidade de uma cultura de alto desempenho, busca por maior eficiência e melhor prestação de serviço ao cidadão. A novidade parece estar na intenção de regulamentação de artigo da

Constituição Federal por meio de Lei Complementar, motivada pela necessidade de se dispor de avaliação periódica dos servidores públicos da União, Estados e Municípios, e sobre os casos de exoneração por insuficiência de desempenho, trazendo um efeito de sanção, punição mais do que capacitação, desenvolvimento como em outros governos. Em 2005, por exemplo, a política de gestão de pessoas da administração pública federal, mesmo sendo via decreto, visava alinhar os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor, num caráter de complementariedade (Brasil, 2006).

Outro aspecto peculiar da atual reforma está no sentido do ‘servir’ expresso em trechos do Projeto de Lei (PLC 116/2017) como “respeitar e honrar o serviço público com trabalho duro e espírito de servir”, o que imprime um caráter normativo, ao que Meyer e Allen (1991) associam a um sentimento de obrigação, um dever de cunho moral, o que reflete, muitas vezes, um senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta. Todavia, a dinâmica das relações de trabalho na administração pública precisa se dar sob outros aspectos, inclusive o sentimento de realização pessoal do servidor de ter uma carreira pública. Além disso, o atual Projeto de Lei pretende regulamentar o reconhecimento e a valorização dos melhores servidores, o que evidencia um ranking que vai na contramão dos processos avaliativos contemporâneos, centrados em avaliações por pares, de equipes, desvinculando resultados de ganhos pecuniários.

Diante do exposto, se esclarece que atualmente a avaliação de desempenho dos TAEs nas IFES ocorre, em duas situações: no período de estágio probatório, embasado na Lei nº 8.112/1990 e na CF, e durante a vida profissional, como estabelecido nas Leis nº 11.091/2005 e 11.784/2008 e nos Decretos nº 5.707/2006 e 5.825/2006, sendo este último tipo de avaliação denominado avaliação por mérito, o foco deste artigo.

Contudo, o que vale no âmbito da administração pública para a avaliação de desempenho de TAEs, são os parâmetros constantes no Regime Jurídico Único (RJU), Lei nº 8.112/1990, Estatuto dos Servidores Públicos Federais. No documento são descritos cinco parâmetros que devem ser analisados no desempenho das atividades exercidas durante o estágio probatório para aquisição da estabilidade (Brasil, 1990) e que devem ser observados durante toda a vida funcional do servidor. Apesar da referida lei não ter estabelecido os conceitos desses fatores, podem ser assim definidos:

1. Assiduidade: “qualidade do que é assíduo, pontualidade” (Amora, 2008, p. 63).
2. Disciplina: “obtenção de comportamento considerado adequado aos preceitos e às normas vigentes numa organização” (Lacombe, 2004, p.112).

3. Iniciativa: “ação daquele que é o primeiro a pôr uma ideia em prática” (Amora, 2008, p. 390).
4. Produtividade: “qualidade de produtivo” (Amora, 2008, p. 577).
5. Responsabilidade: “deveres inerentes a uma função” (Lacombe, 2004, p. 274).

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

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

No âmbito da avaliação, observa-se ainda legislações que trouxeram mudanças ao processo de avaliação dos TAEs. Em 2006, por exemplo, dois decretos definiram importantes diretrizes para a área de gestão de pessoas. O Decreto nº 5.707 definiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e o Decreto nº 5.825, indicou orientações para o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (Brasil, 2006a, 2006c). Esse último documento assim conceituou a avaliação de desempenho:

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

Grande parte das instituições tem utilizado a avaliação de desempenho apenas para assegurar que os servidores possam progredir na carreira. Outras, em estágio mais avançado, usam somente com a função de cumprir formalidades e imposições legais. No geral, os dirigentes apontam que a dificuldade de instituir a metodologia em instituições é que não se possui a cultura da avaliação de desempenho nas organizações, o que é maior que os problemas relativos à ferramenta em si (Freitas et al., 2012).

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

Para os autores, a avaliação de desempenho de TAEs de universidades públicas é “um modelo importado de forma acrítica da iniciativa privada e que não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade (p.795).” Ao analisar uma universidade pública brasileira, os autores consideram que a avaliação de desempenho foi colocada como “panaceia para os problemas que giram em torno da qualidade do serviço público e da motivação e desenvolvimento do trabalhador (p.818).” A legislação é funcionalista na sua essência e a gestão universitária é permeada pelo patrimonialismo e o gerencialismo. Há expectativa de mais bem resultados por parte das chefias imediatas, mas também há uma autoconvicção por parte dos TAEs no que tange à satisfação com o valor pecuniário recebido diante da progressão decorrente da avaliação de desempenho.

Sendo assim, corrobora-se com Souza et al. (2020) quando salientam que a avaliação de desempenho humano possui papel relevante no âmbito da gestão de pessoas, sendo inerente aos gestores de recursos humanos adequá-la à realidade do setor de modo por meio da inclusão do servidor na construção e pactuação de suas metas individuais nos processos de avaliação de desempenho relacionando aos objetivos organizacionais.

3. Metodologia

A pesquisa é de essência qualitativa e exploratória, pois apura como a avaliação ocorre na UFPel. Esse tipo de pesquisa, segundo Yin (2010), tem o propósito de investigar o problema e a situação existente sobre assunto específico. Sua concepção descritiva visa retratar as características de um fato (Barros & Lehfeld, 2007), no momento de aprofundar as informações, fazer as entrevistas e descrever a situação existente.

A primeira etapa consistiu na revisão de literatura sobre avaliação de desempenho, avaliação de desempenho no setor público e carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). A segunda tratou da análise de dados secundários da UFPel por meio de documentos institucionais. A terceira etapa compreendeu entrevistas, que possibilitaram “a

coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais” (Lakatos & Marconi, 2017, p. 321).

As conversas foram realizadas com cinco servidores que detêm significativo conhecimento acerca da AD e da instituição. O objetivo precípua dessa etapa foi de complementar a reflexão sobre o tema da pesquisa utilizando a experiência desses importantes atores na construção da história da avaliação de desempenho na universidade, quais sejam: o Reitor da UFPel, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal, um representante da Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Servidores TAEs e uma servidora que atuou como chefe da antiga Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e acompanhou a fase inicial do PCCTAE, participando dos dois grupos de trabalho acerca da avaliação de desempenho na instituição.

A seguir, fez-se a interpretação por triangulação das fontes de dados que, segundo Yin (2010, p.144), ocorre quando “os fatos do estudo de caso foram apoiados por mais do que uma única fonte de evidência”. Por fim, foi-se além, identificando possibilidades de melhoria no sistema atual por meio de uma proposta de intervenção.

A Análise de Conteúdo se baseia em Campos (2004, p. 611), e pode ser definida “como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Para o autor, esse tipo de análise objetiva conjecturas a partir de uma dada mensagem, o que parece oportuno diante dos documentos analisados e dos relatores dos atores entrevistados neste estudo. A seguir, apresenta-se os resultados iniciando-se pela linha do tempo da avaliação de desempenho na universidade em estudo.

4. Análise dos Resultados

O sítio eletrônico da UFPel aponta que a instituição possui 1.317 TAEs (UFPel, 2018a). Com a participação no REUNI houve um incremento no número de técnico-administrativos, uma vez que na última década o número de servidores ingressantes da categoria dobrou em relação aos ingressos da década anterior, resultando em uma renovação de 46% no número atual de TAEs (UFPel, 2018c).

Apesar da progressão por mérito oferecer possibilidade de ganhos ao servidor durante o desenvolvimento na carreira, em menos de 23 anos de trabalho o servidor já atinge o nível máximo. Logo, dependendo das experiências profissionais anteriores, o servidor ainda terá anos sem vincular ganho financeiro ao seu desempenho até o período da aposentadoria. No entanto, o aspecto financeiro não pode ser o único estímulo para a aceitação do processo avaliativo. O

servidor precisa perceber a avaliação de desempenho como uma oportunidade de descobrir o que pode ser melhorado, tanto em relação especificamente às atividades que desempenha e ao ambiente de trabalho, quanto à sua performance.

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

Com o advento da Lei nº 11.091/2005, que estabeleceu o PCCTAE e definiu a criação dos Programas de Capacitação e Avaliação para subsidiar o desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2005); em 2006 foram designadas 25 pessoas de diferentes unidades da instituição para compor um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de estudar a carreira e propor as regulamentações internas (UFPel, 2006).

Ainda em 2006 o grupo de trabalho apresentou as propostas dos Programas de Capacitação e de Avaliação de Desempenho. Em 2007, com a ausência de retorno da Reitoria acerca dos Programas e a consequente situação de servidores que já tinham completado interstício para a progressão por mérito, mas não haviam sido avaliados por não existir regulamentação interna e estarem com consequente prejuízo financeiro, o Conselho Universitário deliberou pela progressão automática aos TAEs até o momento em que se instituisse normativa interna.

Com a troca da gestão em janeiro de 2017, a atual equipe da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal começou a estudar a matéria e formulou proposta de Resolução do Programa de Avaliação de Desempenho. Após ser analisada pela Comissão Interna de Supervisão (CIS), pela Comissão de Legislação e Normas e aprovada em assembleia no Sindicato da categoria, em setembro de 2017 foi aprovada em reunião do Conselho Universitário.

Então, a avaliação de desempenho dos TAEs foi regulamentada pela Resolução CONSUN nº 13/2017. A normativa estipulou os principais conceitos, objetivos e princípios acerca do tema. Além disso, estabeleceu a vinculação da avaliação com a progressão por mérito; os procedimentos gerais e os específicos, como no caso de servidores cedidos para outras instituições; as responsabilidades dos diversos participantes do processo; e a possibilidade de recurso, garantindo o direito à ampla defesa aos avaliados (UFPel, 2017). O processo ficou dividido em dois instrumentos avaliativos: o primeiro específico para subsidiar a concessão da progressão por mérito e a análise dos servidores em estágio probatório; e o segundo, voltado ao caráter pedagógico da avaliação, visando contribuir para o aprimoramento das condições de trabalho, e amparar as ações de desenvolvimento de pessoal (UFPel, 2017).

avaliação desfavorável, para justificar o parecer, uma vez que ocasionaria o indeferimento da progressão por mérito ao servidor avaliado.

Os resultados da primeira avaliação revelam que do total de TAEs, 1.082 participaram do processo avaliativo. Para o único servidor que ficou com parecer desfavorável, foi instaurado processo com o objetivo de dar ciência e possibilitar a apresentação de recurso.

No primeiro processo avaliativo, o tópico da avaliação da chefia não ficava claro se as opções favorável/desfavorável referiam-se ao desempenho do servidor ou ao resultado da autoavaliação realizada pelo avaliado. A partir das alterações no sistema para a segunda avaliação, tanto o servidor quanto a chefia podem escolher, para cada critério avaliativo, qual opção é a mais adequada quanto à percepção que se tem do desempenho do servidor. O espaço para considerações, que antes era disponibilizado apenas para as chefias, agora está acessível também para manifestação do avaliado.

Atualmente, o que impedirá a progressão por mérito do servidor é a escolha da opção “insatisfatório” realizada pelo avaliado ou pelo avaliador. O sistema automaticamente dá o resultado como favorável ou desfavorável. Para tentar minimizar a subjetividade, foram retiradas as opções “abaixo das expectativas” e “acima das expectativas”. Na versão atual, tanto servidor quanto chefia podem escolher entre “insatisfatório”, “satisfatório” e “excelente”. Contudo, observa-se um viés a partir da alternativa “excelente”. Mais adiante, nas ações propostas, é sugerida a equidade entre as opções, o que é algo esperado evitando-se a camaradagem salientada por Elvira & Faria (2018).

A pactuação do trabalho também foi aprimorada. Hoje, o sistema conta com necessária assinatura do plano pelo avaliado e pelo avaliador para que seja validado, garantindo que as atividades ali descritas foram acordadas e estão referendadas. Embora não se saiba se o processo se deu face a face, observa-se um avanço que firma o comprometimento (Baptista & Sanabio, 2014).

Os resultados do segundo processo avaliativo dos TAEs demonstram que esse foi realizado visando analisar as atividades desempenhadas em 2018. O resultado já está sendo utilizado como fundamento para as progressões dos servidores que completam o interstício em 2019. Dessa vez, 1.065 concluíram todas as etapas avaliativas, e desse total apenas uma pessoa teve resultado insatisfatório. Apesar das melhorias, essa segunda rodada ainda não contemplou a análise visando o desenvolvimento do servidor, pois os resultados estão sendo utilizados somente para subsidiar a progressão por mérito.

4.3. O que dizem os entrevistados

Foram entrevistados cinco servidores, de E1 a E5, que de uma forma ou de outra, foram protagonistas na história da avaliação de desempenho na UFPel.

4.3.1. Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFPel

Inicialmente questionou-se como o entrevistado descreve o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAEs da UFPel. E1 enfatizou o caráter positivo da universidade ter finalmente colocado em prática a avaliação de desempenho e parado de conceder as progressões por mérito de forma automática. Observa que falta a análise do grupo de trabalho, num sentido de equipe, para que se possa avaliar as questões do eixo de desenvolvimento.

Já E2, lembrou do objetivo da avaliação de desempenho na carreira como um processo pedagógico e da função de subsidiar a progressão. Também acha necessário acrescentar a avaliação da equipe e a visão do usuário dos serviços.

A descrição do programa realizada por E3 foi bem objetiva, afirmando que o modelo adotado é “muito básico”, pois a ideia principal era colocar em prática algo simples, para pelo menos, em um primeiro momento, contemplar a avaliação exigida na legislação da carreira para a progressão por mérito. Os entrevistados E4 e E5 o descreveram como um programa que possibilita a participação do avaliado e da chefia, favorecendo que se conheça as virtudes e os problemas das relações de trabalho.

Sendo assim, os entrevistados enfatizam aspectos relevantes quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho da UFPel, tais como o pedagógico, o desenvolvimento dos servidores e a participação dos atores envolvidos no processo, relevantes no curso atual do processo e que se coadunam com estudos sobre o tema (Marras & Tose, 2012; Bergue, 2014; Sanches et al., 2015; Ribeiro, 2018).

4.3.2. As contribuições da avaliação de desempenho para a UFPel

Quanto à questão dois, acerca das contribuições do programa para a instituição, E1 destacou que o processo de avaliação de desempenho trouxe maior organização do trabalho, já que fez com que as pessoas olhassem e construíssem formalmente seus fazeres no momento da realização do Plano de Trabalho. O entrevistado E2 afirmou que para ele a maior contribuição foi a possibilidade de embasar a concessão da progressão por mérito. Os participantes E3 e E4 indicaram o caráter pedagógico do processo, ou seja, a possibilidade de analisar o desempenho levantando o questionamento do que pode ser melhorado (Brasil, 2005; Ribeiro, 2018).

Já E5 entende como contribuição a possibilidade de ver os dois lados da história, tanto a versão de desempenho do avaliado como a do avaliador. Além disso, relatou também a oportunidade de tratar de problemas que as pessoas têm dificuldade em lidar como, por exemplo, a assiduidade.

Diante das respostas, pode-se constatar que a “organização”, por meio do planejamento, e o “mérito de fato” aparecem nas falas dos entrevistados, o que demonstra um aspecto de credibilidade ao Programa que até então não aparecia nos relatos. A organização proporcionada na fase inicial pelo Plano de Trabalho constitui a base do processo avaliativo (Ribeiro, 2012). Já quanto ao “mérito de fato”, demonstra que o Programa está cumprindo com um dos propósitos estipulados pela legislação: a utilização da avaliação para a concessão da progressão por mérito (Brasil, 2005). Isso indica que o Programa atende aos requisitos legais e os institucionais, tanto no âmbito da gestão quanto dos usuários.

4.3.3. Dificuldades no Programa de Avaliação de Desempenho da UFPel

Para a terceira questão, a mudança de cultura foi lembrada na fala de E1. Por muito tempo, considerou-se como sucesso organizacional àquelas instituições que conseguiam manter a estabilidade. Hoje, essa crença pode ser considerada ultrapassada, uma vez que, a revolução científico-tecnológica e as exigências do mundo globalizado passaram a exigir das organizações flexibilidade e adaptação frente às mudanças que se fazem necessárias. Nesse contexto, pode-se afirmar que toda a mudança gera resistência humana decorrente da incompreensão dos fatos que tornam autênticas as modificações ou ainda pela hesitação de não saber como agir e o que esperar frente ao novo (Dias, 2013).

As pessoas estão envolvidas em uma cultura organizacional, que pode ser entendida como a personalidade da organização, ou seja, uma união de características um tanto quanto invariáveis (Decenzo et al., 2015). Isso torna ainda mais difícil o processo de aceitar algo diferente. Se atrelar-se a esses fatos que o novo processo se refere à avaliação de desempenho, o que por si só já pressupõe resistência de quem será alvo da análise, e ainda, acontecer no âmbito do serviço público, com predominância de cooperativismo e dificuldade das chefias de registrarem um desempenho insuficiente, principalmente, quando os resultados podem levar a aumento salarial (Bergue, 2014; Freitas et al., 2012), percebe-se a dificuldade que permeia o tema.

O participante E3 expôs o sistema informatizado como problema e solução ao mesmo tempo. Solução por facilitar o processo do contato com os diversos servidores para o preenchimento da avaliação. Ele organiza as informações e as mantém disponíveis para o acesso

a qualquer momento. Já para o avaliado e avaliador também possibilita o preenchimento, acessando de qualquer computador e a qualquer hora, mantendo um histórico dos planos pactuados e das avaliações realizadas.

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

Para E4, também a falta de tratamento das informações constitui um problema. Lembrou ainda da dificuldade em saber até que ponto as informações prestadas condizem com a realidade. Apontou a necessidade de fazer acompanhamento do processo e de conscientizar avaliadores e avaliados acerca da seriedade exigida na hora da avaliação de desempenho, corroborando com a opinião de Baptista & Sanábio (2014), sobre o comprometimento e a sensibilização dos atores da AD.

Na visão de E5, a avaliação de desempenho não é um assunto tratado com facilidade pelos servidores. O que retorna à discussão já realizada acerca de mudança, cultura organizacional e caráter corporativo do serviço público (Freitas et al., 2012; Dias, 2013; Bergue, 2014; Decenzo et al., 2015). Ainda acrescentou que observa ser maior o excesso de zelo por parte das chefias do que o excesso de autoritarismo.

Essa opinião de E5 é o que os autores Decenzo et al. (2015) chamam de avaliações infladas, quando o resultado é supervalorizado, não correspondendo com a real situação. Possíveis distorções provenientes da imparcialidade dos avaliadores podem ocorrer (Lotta, 2002; Bergue, 2014) e devem ser trabalhadas com investimento em treinamento (Marras & Tose, 2012) e maior objetividade na apresentação dos fatores (Mathis & Jackson, 2007), bem como das escalas de classificação adotadas no processo avaliativo (Armstrong, 2006; Armstrong & Taylor, 2014).

Sendo assim, acredita-se que o Processo, quanto mais transparente, justo e equânime, melhor será seu resultado e sua continuidade.

4.3.4. Conhecimento sobre outros Programas de Avaliação de Desempenho

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

O participante E3, por ter vindo redistribuído, acompanhou a avaliação de desempenho referente ao período em estágio probatório. Lembra de a instituição utilizar mais fatores avaliativos como ponto positivo, por poder trazer maiores informações a respeito do

desempenho. Por outro lado, como ponto negativo, a universidade ainda realizava, naquela época, o processo de forma manual (em papel) o que, dependendo do tamanho da instituição, pode trazer lentidão ao processo.

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

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

O entrevistado E5 respondeu que na época da construção do modelo da UFPel, a comissão estudou vários exemplos, muitas universidades tinham modelo mais punitivo e que na instituição optou-se por não seguir esse caminho.

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

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

4.3.5. Os impactos da avaliação de desempenho na UFPel

Na quinta questão, dois entrevistados alegaram não terem como responder em virtude de atualmente não estarem investidos em cargo de chefia. O entrevistado E3 disse que observou que o primeiro impacto está relacionado ao planejamento das atividades, já que para participar da avaliação é imprescindível a etapa do plano de trabalho, compreendendo esse fato como um impacto positivo. Ainda acrescentou acreditar que o caráter pedagógico e o diálogo entre os atores da AD trarão um impacto positivo, mas que ainda não foi efetivado.

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

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

4.3.6. A prática da avaliação de desempenho na UFPel

Para a penúltima pergunta, três respondentes disseram que não. Uma pessoa respondeu que por estar aposentada não participou da avaliação no sistema. Mas E3 respondeu que sim, teve dificuldades durante o preenchimento devido ao distanciamento entre as três opções (insatisfatório, satisfatório e excelente) que estavam disponíveis na escala de classificação para serem atribuídas aos fatores. O participante disse que considerou grande a distância entre satisfatório e excelente, faltando um meio termo entre as duas opções, como por exemplo a opção muito bom. Esse resultado corrobora com Armstrong (2006) e Armstrong & Taylor (2014), de que quanto maior o número de níveis existentes na escala de classificação, maior será a diferenciação entre os desempenhos, garantindo melhores resultados ao processo avaliativo.

4.3.7. Sugestões de Melhorias

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

Essa convergência de opiniões acerca da importância de acrescentar outros participantes ao processo avaliativo vai ao encontro da opinião de diversos autores que escrevem sobre o tema, e acreditam que diferentes óticas têm um maior alcance do real desempenho (Odelius, 2000; Marras & Tose, 2012; Baptista & Sanábio, 2014; Bohlander & Snell, 2015; Noe et al., 2015; Pontes, 2016). A participação do usuário (Brasil, 2005; Brasil, 2006) e da equipe (Brasil, 2005; Brasil, 2008; Brasil, 2011), também é apontada na legislação.

Ainda foi sugerido por E3 estabelecer definições aos fatores avaliativos tornando o processo mais objetivo, uma vez que os avaliadores podem interpretar os fatores por meio de perspectivas diferentes (Mathis & Jackson, 2007).

Foi apontada por E2 e E4, a oportunidade de aproveitar o momento da avaliação para refletir sobre necessidade de capacitação (Bergue, 2014; Sanches et al., 2015), dimensionamento da força de trabalho e condições existentes no ambiente laboral, objetivando o desenvolvimento profissional dos servidores (Marras & Tose, 2012).

Por fim, a partir dos relatos dos entrevistados, o que a literatura recomenda e os documentos analisados foi possível ir além, e propor ações de melhoria do processo de avaliação de desempenho em curso na instituição. Tais ações estão relacionadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Ações Propostas de Melhoria da AD na UFPel.

Ação Proposta	Justificativa	Resultado esperado
Estabelecer definições claras para os fatores que fazem parte da avaliação.	Mathis & Jackson, 2007; Entrevistado 3.	Fundamentar a reflexão dos servidores e padronizar o entendimento acerca dos fatores de desempenho.
Aumentar o número de fatores analisados.	Brasil, 2011.	Complementar o resultado do processo avaliativo com mais informações sobre o desempenho dos servidores.
Modificar a escala de classificação e estabelecer definições claras de cada item.	Armstrong, 2006; Armstrong & Taylor, 2014. Entrevistado 3; Sugestões realizadas por servidores no campo “considerações” (Cobalto) durante o processo avaliativo.	Disponibilizar definições e um maior número de opções na escala, facilitando a diferenciação dos desempenhos.
Incluir questões envolvendo as atividades de gestão, como por exemplo: administração de recursos, liderança, gestão das condições de trabalho.	Brasil, 2008; Brasil, 2011; Bergamini, 2019;	Fornecer informações relativas ao desempenho dos servidores TAEs enquanto ocupantes de cargos de chefia.
Realizar avaliação das equipes de trabalho.	Odelius, 2000; Brasil, 2005; Brasil, 2008; Brasil, 2011; Marras & Tose, 2012; Bohlander & Snell, 2015; Noe et al., 2015; Pontes, 2016; Entrevistados 1 e 2.	Conhecer a percepção de desempenho enquanto grupo de trabalho.
Viabilizar aos usuários dos serviços (alunos e/ou servidores) a possibilidade de manifestação acerca do atendimento recebido.	Odelius, 2000; Brasil, 2005; Brasil, 2006; Marras & Tose, 2012; Bohlander & Snell, 2015; Noe et al., 2015; Sanches et al., 2015; Pontes, 2016; Entrevistados 2 e 4.	Conhecer a percepção do usuário acerca do desempenho das equipes.
Disponibilizar aos servidores formulário para avaliação das condições de trabalho.	Entrevistados 2 e 4.	Conhecer os problemas quanto ao ambiente de trabalho que afetam o desempenho laboral.
Adicionar questionamento a respeito das necessidades de capacitação.	Brasil, 2006, 2008; Bergue, 2014; Sanches et al., 2015; Entrevistados 2 e 4.	Embasar as ações de capacitação realizadas para os servidores, visando melhoria no desempenho.
Investir em treinamento para os avaliadores e avaliados.	Baptista & Sanábio, 2014.	Preparar os servidores para atuarem no processo avaliativo, buscando equanimidade e veracidade nas informações prestadas.
Conscientizar avaliadores e avaliados sobre a importância do processo avaliativo e da etapa de <i>feedback</i> .	Guimarães et al., 1998; Marras & Tose, 2012. Baptista & Sanábio, 2014. Decenzo et al., 2015; Franco et al., 2017; Bergamini, 2019; Entrevistados 1 e 4.	Criar a cultura da avaliação de desempenho na UFPel.
Estimar indicadores e metas para o processo avaliativo e ajustar o sistema COBALTO para que possa gerar relatórios da avaliação de desempenho.	Guimarães et al. 1998; Bergamini, 2019; Entrevistados 3 e 4.	Facilitar a tomada de decisão dos gestores.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

A partir da observação do quadro acima é possível observar uma série de melhorias que precisam ser desenvolvidas no Processo de Avaliação de Desempenho dos TAEs da instituição. Parte dessas são operacionais, quantitativas, que carecem de uma metodologia a ser institucionalizada, mas isso também infere um debate político nas instâncias decisórias e sindicais da universidade.

Sendo assim, tais ações podem ser uteis em novos ciclos avaliativos na UFPel, sendo tratadas num contexto participativo e como meio de se desenvolver a cultura de avaliação na universidade.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Pelotas. Ao contrapor o cenário atual com a teoria e com o conhecimento dos cinco entrevistados, ficou evidente que os procedimentos realizados na UFPel podem ser aperfeiçoados. Nesse sentido, foi recomendado um conjunto de ações que visam o aperfeiçoamento do modelo atual, para que ele possa, além de atender integralmente as exigências da legislação, cumprir com a função de instrumento gerencial, subsidiando as decisões sobre a política de desempenho da instituição.

Observou-se que a avaliação de desempenho, apesar de tema complexo e que envolve certa subjetividade, é uma ferramenta muito importante, na medida em que compara o que foi planejado com a performance prática, propiciando que se conheçam quais são, e também onde estão, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas que fazem parte da organização.

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

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

Sugere-se como estudos futuros, a análise dos programas de avaliação de outras universidades e também que, se forem colocadas em prática as ações aqui sugeridas,

oportunamente seja realizada nova pesquisa acerca do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPel para constatar se as alterações realizadas trouxeram resultados positivos e o quê ainda pode ser melhorado, fazendo uma contínua e necessária reflexão sobre o tema.

Referências

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

Armstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3rd edition. London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page.

Baptista, A. L. X., & Sanabio, M. T. (2014). Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior. *GUAL - Revista Gestão Universitária na América Latina*, 7 (3), 182-205. doi:10.5007/1983-4535.2014v7n3p182

Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *RSP – Revista do Serviço Público*, 120 (3), 58-102. doi: 10.21874/rsp.v47i3.396

Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bergamini, C. W. (2019). *Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices no trabalho*. São Paulo: Atlas.

Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.

Bohlander, G. W., & Snell, S. (2015). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª edição. São Paulo: Cengage Learning Editores.

Brasil. (1990). Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm

_____. Constituição (1988). *Emenda Constitucional nº 19*, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Recuperado de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

_____. *Lei Complementar nº 101*, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm

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

Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

_____. *Decreto nº 5.825*, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Recuperado de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm

_____. *Lei nº 11.784*, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Recuperado de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm

_____. *Orientação Normativa MPOG nº 7*, de 31 de agosto de 2011. Estabelece diretrizes para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Recuperado de

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/09/2011&jornal=1&pagina=90&totalArquivos=212>

_____. Ministério da Educação. (2015). *Balanco Social SESU 2003-2014: a democratização e expansão da educação no país*. Recuperado de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192

Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57 (5), 611-614. doi:10.1590/S0034-71672004000500019.

Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Rev. Adm. Pública*, 42 (5), 829-874. doi:10.1590/S0034-76122008000500003

Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2015). *Fundamentos da Administração de Recursos Humanos*. 11ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. São Paulo: Atlas.

Elvira, E. J. S., Faria, M. F. B. (2018, agosto 27-29). *As Políticas de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos: por que e como fracassam?* [Anais de Congresso]. II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, SC, Brasil. <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/download/436/191>

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2000). *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Cadernos ENAP, 19. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/617/1/Experi%C3%Aancias%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%Bablica%20Federal.pdf>

Frente parlamentar mista em defesa do serviço público. (2019). *Reforma Administrativa do Governo Federal: contornos, mitos e alternativas*. Brasília: FONACATE.

Franco, M. A. J., Santos, E. A., Zanin, M., & Lunkes, R. J. (2017). Avaliação de Desempenho: percepção de funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 14 (1), 124-137. doi:10.21450/rahis.v14i1.3993

Freitas, Á. M. R., Oliveira, A. R., Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. S. (2012). Institucionalização da Política de Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais. *GUAL - Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5 (3), 108-131. doi:10.5007/1983-4535.2012v5n3p108

Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). *Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação*, 32 (6). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775>

Jornal SINDSEP-PE (2019, 15 de julho). *Governo Bolsonaro e base aliada articulam fim da estabilidade do servidor público* [Comunicado de imprensa]. Recuperado de <https://www.sindsep-pe.com.br/noticias-detalle/governo-bolsonaro-e-base-aliada-articulam-fim-da-estabilidade-do-servidor-publico/9448#.XiTxfsHkg2w>

Lacombe, F. J. M. (2004). *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Metodologia Científica*. 7ª edição. São Paulo: Atlas.

Lotta, G. S. (2002). Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-12. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>

Marras, J. P., & Tose, M. G. L. S. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human Resource Management*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGrawHill/Irwin.

Pinto, J. F., & Behr, R. R. (2015). Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE*, 13 (4), 795-820. doi:10.1590/1679-395132365

Pontes, B. R. (2016). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. São Paulo: LTR.

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

Ribeiro, A. L. (2012). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Ribeiro, E. S. (2018). *Gestão de Desempenho na Administração Pública: um estudo multicaso em instituições federais de ensino* [Dissertação, Universidade Federal de São Carlos]. São Paulo.

Rua, M. G. (1997). Desafios da Administração Pública Brasileira: Governança, Autonomia, Neutralidade. *RSP*, 48 (3), 133-152. doi:10.21874/rsp.v48i3.392

Sanches, L. I. M., Vargas, K. S., Moura, G. L., & Silva, A. H. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: um estudo em uma Universidade Federal. *Revista Gestão & Conhecimento*, 9 (1), 1-12. Recuperado de <https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=85>

Souza, R. L. A. (2020). Contributions of human performance evaluations to the achievement of objectives in the public sector. *Research, Society and Development*, 9 (4), 1-19. doi:10.33448/rsd-v9i4.2881

UFPEL, Universidade Federal de Pelotas. *Portaria nº 913*, de 13 de julho de 2006. Recuperado de http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/0913_2006.pdf

_____. *Resolução CONSUN nº 13*, de 28 de setembro de 2017. Recuperado de <https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-13-2017-CONSUN.pdf>

_____. *Informações do site*. 2018a. Recuperado de <https://cobalto.ufpel.edu.br/portal/consultas/listaservidores>

_____. *Divulgação Avaliação de Desempenho*. 2018b. Recuperado de <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/%EF%82%A7programa-de-avaliacao-de-desempenho-do-servidor-tecnico-administrativo/>

_____. COBALTO. *Sistema Integrado de Gestão*. 2018c.

_____. COBALTO. *Sistema Integrado de Gestão*. 2019.

Valente, G. (2019, 4 de fevereiro). *Reforma administrativa: governo promete mexer em carreiras e avaliar servidores*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/economia/reforma-administrativa-governo-promete-mexer-em-carreiras-avaliar-servidores-23427708>

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 4-28. Recuperado de <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/520>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Vivian Simões Bravo – 50%

Simone Portella Teixeira de Mello – 50%