

O Processo de Avaliação de Desempenho na UFPE sob a Ótica dos Servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências da Saúde

Jennifer Guedes de Lira Santos
Kaline Maria Tenório Salviano

Resumo: Este trabalho teve o intuito de analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do Centro de Ciências da Saúde (CCS) sobre o processo de avaliação de desempenho na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Além disso, ressalta a importância em discutir o formato utilizado pela instituição, descrevendo o processo de avaliação de desempenho, com o propósito de elucidar práticas que tornem o serviço público mais eficiente, através de melhores práticas na área de gestão de pessoas. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva e a abordagem da pesquisa, dos tipos quantitativa e qualitativa. Os dados foram obtidos através de questionários aplicados junto aos servidores técnico-administrativos que compõem o CCS. Os resultados apontam que a maior parte dos servidores não receberam orientações ou treinamentos sobre o processo de avaliação de desempenho da UFPE e de como realizá-lo, assim como, na maioria das vezes, não recebem *feedback* das suas avaliações. Esses fatos demonstram a necessidade da constante discussão em torno do tema em questão e a realização de trabalhos futuros sobre novas metodologias de avaliação ou aprimoramento da avaliação realizada atualmente.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Administração pública; Gestão estratégica de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil tem início a partir da era patrimonial, como consequência do legado trazido por Portugal à sua nova Colônia. Nessa época, não havia distinção entre o bem público e o bem privado (JUNQUILHO, 2012).

De acordo com o mesmo autor, com a Revolução de 1930, surge a necessidade de desenvolver políticas com vistas a atender às demandas do novo cenário de desenvolvimento econômico e social do país, dando início a administração burocrática em que, dentre alguns dos seus princípios, estão a meritocracia para ingresso nos cargos públicos, a racionalidade legal e a impessoalidade.

Apesar do avanço que o modelo burocrático trouxe em relação ao modelo patrimonial, mostrou-se ineficiente na prestação do serviço público. Dessa forma, foi posto um novo modelo administrativo, utilizado até os dias de hoje: a administração pública gerencial. Tal modelo é visto como sendo comparado ao funcionamento de uma empresa, com eficiência nos serviços, na avaliação de desempenho e no controle dos resultados. A ênfase no desempenho dos servidores públicos é um dos fatores determinantes para que se possa atingir uma prestação de serviços de qualidade à sociedade (JUNQUILHO, 2012; BRASIL, 1995).

Um dos objetivos da reforma administrativa seria reforçar a governança - a capacidade de governo do Estado - através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, com foco em si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995).

Demo (2012) menciona que a gestão no setor público se apresenta em processo inicial de modernização com o objetivo de aumentar a eficiência e qualidade na prestação dos

serviços públicos em consonância com a proposta da administração pública gerencial. Nesse contexto, as mudanças na forma de atuação da área de gestão de pessoas nas organizações públicas estão ocorrendo de forma lenta e gradativa, tornando-se crucial a implantação de práticas a fim de que sejam percebidos resultados e não se limite meramente a rotinas de processamento de tarefas administrativas, como registros funcionais e pagamentos.

Medeiros e Oliveira (2012) pontuam que uma das mais importantes atividades da gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho, em que consiste a utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização, sendo relevante alinhar a avaliação de desempenho às estratégias organizacionais. Tem como propósito favorecer o desenvolvimento de seus talentos, em busca de cumprir sua missão e seus objetivos, com o intuito de promover um ambiente de trabalho mais produtivo e que possa contribuir para tornar o serviço mais eficiente.

Este trabalho traz como objeto de estudo a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no âmbito do Centro de Ciências da Saúde (CCS), no que se refere ao seu processo de avaliação de desempenho. A partir da Lei 11.091, de 2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), se instituiu a avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais. Em consequência dessa lei, a UFPE estabeleceu o Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, através da Resolução nº 6/2006, na qual aprova as suas regras e critérios (BRASIL, 2005; UFPE, 2006).

Este estudo surge a partir do entendimento do papel que a avaliação de desempenho executa como ferramenta de gestão nas organizações. Diante disso, a pergunta de pesquisa desse estudo é: *Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do CCS sobre o processo de avaliação de desempenho na UFPE?*

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do CCS sobre o processo de avaliação de desempenho na UFPE; e como objetivos específicos: descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE e identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos que compõem o CCS.

A motivação inicial ocorreu a partir da observação da pesquisadora no ambiente de trabalho, bem como através de conversas informais com colegas que integram a área que é objeto de estudo dessa pesquisa. Além disso, deu-se em virtude da importância do conhecimento que trata da avaliação de desempenho e os respectivos efeitos para o desenvolvimento dos servidores e para os resultados da UFPE. Sendo este um assunto de bastante relevância para agregar as pesquisas acadêmicas relacionadas à temática abordada, acarretando em benefícios para a instituição e, conseqüentemente, para a sociedade de forma geral, devido aos conseqüentes impactos nos serviços prestados.

Trigueiro (2012) diz que o desempenho das organizações no mundo contemporâneo é motivo para avaliar o impacto no desenvolvimento de uma sociedade, o que, no final das contas, significa contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do país, por meio de produtos e serviços de qualidade. Dito isso, compreende-se a importância de aumentar a discussão acerca do tema em estudo e espera-se trazer reflexões ao propiciar uma análise sobre o processo de avaliação de desempenho que é realizado pela UFPE e a visão do servidor quanto ao método que é utilizado.

O texto subdivide-se em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, faz-se a revisão da literatura em que são abordados os temas: Funções da Administração, Evolução da Administração Pública no Brasil, Gestão Estratégica de Pessoas e Avaliação de Desempenho. Na terceira seção, revela-se a metodologia utilizada nesta pesquisa. A quarta

seção traz a análise e discussão dos resultados e, por fim, na quinta seção, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Funções da Administração

Quando se inicia o aprendizado sobre a ciência da administração, um dos principais tópicos de estudo são as funções da administração. Trigueiro (2012) menciona que há ao menos quatro funções inerentes ao papel do administrador, são elas: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais. Essas funções estão inter-relacionadas e coordenadas para atingir os objetivos da organização.

Trigueiro (2012) complementa que controlar é delinear os meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido. Definir as metas, considerando os indicadores atuais, para assim medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. Logo, para mensurar o resultado do plano continuamente, é importante que se faça o controle.

Sob o ponto de vista de Bateman (1998), pode-se definir planejar como especificar os objetivos a serem atingidos e ser proativo quanto às ações que devem ser executadas, a fim de atingir esses objetivos; organizar é reunir e coordenar os recursos existentes ao alcance dos objetivos; liderar é estimular as pessoas, ajudando a guiá-las e inspirá-las em direção aos objetivos da organização; e, controlar é a função que monitora o progresso e implanta as mudanças, caso sejam necessárias.

As atividades específicas de controle são estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer às pessoas feedback ou informação sobre seu progresso; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e os padrões; e executar ações para corrigir problemas. (BATEMAN, 1998, p. 29)

Nesse contexto, a avaliação de desempenho institucional é um exemplo de ferramenta de controle. Milkovich e Boudreau (2018) pontuaram que o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização. O desempenho dos empregados reflete principalmente os objetivos de eficiência da organização.

2.2. Evolução da Administração Pública no Brasil

2.2.1. Administração Patrimonialista

A Administração Pública no Brasil teve início a partir da era patrimonial, como consequência do legado trazido por Portugal a sua nova Colônia, a partir da chegada dos portugueses, em 1500. Desde então, percorreu-se um longo caminho em que não havia separação, pelos governantes, entre o que era público, do bem privado (JUNQUILHO, 2012).

Matias-Pereira (2008) caracteriza a administração patrimonial, principalmente, pela não separação entre os patrimônios pessoais do monarca e o público, pois todos os aparelhamentos estatais eram tomados como algo extensivo ao seu poder. Além disso, o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do chefe supremo do Estado.

Junquilha (2012) destaca como algumas das principais características da administração patrimonialista: os cargos que constituem o governo estavam sob o domínio pessoal de um soberano; a escolha dos funcionários era realizada, exclusivamente, pela

vontade dessa figura soberana; o exercício do governo era fortemente centralizado; a apropriação de parte das atividades comerciais era realizada por terceiros, via imposição de tributos e concessões criadas pelo soberano; as forças militares eram fiéis e obedientes à autoridade arbitrária do soberano.

Com o decorrer dos anos, as estruturas do Estado oligárquico já não atendiam às necessidades no âmbito econômico, social e político, tornando urgente a reforma do Estado. Assim, o governo de Getúlio Vargas iniciou um processo de racionalização burocrática do serviço público. (BRASIL,1995).

2.2.2. Administração Burocrática

De acordo com Junquilha (2012) a partir de 1930, quando o Brasil assume o papel de intervir na economia como indutor do crescimento de base industrial, surge a necessidade de desenvolver políticas com vistas a atender às demandas do novo cenário de desenvolvimento econômico e social.

Nesse contexto, surge a era conhecida como a que marcou a modernização do Estado brasileiro em oposição à era patrimonial. Moderno no sentido de que passou a adotar princípios baseados na racionalidade legal, configurando a administração pública burocrática (JUNQUILHO, 2012).

Conforme Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) a administração burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Além disso, demonstra a necessidade permanente de se ter o controle rígido dos processos (BRASIL, 1995).

No entanto, a crise da administração pública burocrática começou a agravar-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração pública passa a sofrer um retrocesso burocrático, em que a sobrevivência do patrimonialismo e da burocracia causaram o alto custo e a baixa qualidade da Administração Pública brasileira. Em decorrência disso, iniciaram-se os contornos de um novo modelo de administração (BRASIL, 1995).

2.2.3. Administração Gerencial

Como uma alternativa à administração pública burocrática, considerando a sua ineficiência em lidar com as demandas do Estado contemporâneo, surge a administração pública gerencial. Nela, ressalta-se a importância de práticas que possam introduzir na rotina de trabalho temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, governança, governabilidade, satisfação do consumidor e controle de gastos (JUNQUILHO, 2012).

No Brasil, esse ideal de administração pública foi introduzido por Bresser-Pereira, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003). Junquilha (2012) detalha que, ao iniciar o seu governo, FHC criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sendo nomeado como ministro o professor Bresser-Pereira, que se torna o defensor de um processo mais amplo de reestruturação do Estado, incluindo nela reformas de cunho administrativo, previdenciário e político.

A necessidade de reformar o aparelho de Estado, através da administração pública gerencial, tinha os seguintes objetivos: a) buscar meios aptos de enfrentar a crise fiscal do Estado; b) estratégia para reduzir custos; c) atuar de maneira a proteger o patrimônio público e, d) pelo descontentamento com a administração pública burocrática (BRASIL, 1995).

É interessante perceber que cada modelo de Administração Pública analisado possui características específicas com ênfases diferentes. Enquanto o modelo patrimonialista é caracterizado, principalmente, pela extrema centralização do poder, pouca formalização e uso

da organização e do cargo público em benefício próprio, dando ampla margem ao nepotismo e à corrupção, o modelo burocrático é marcado pelo formalismo, pela divisão do trabalho e especialização de funções, maior departamentalização, divisão do poder, e meritocracia (MATIAS-PEREIRA, 2010). Com relação ao modelo gerencial, a ênfase não está mais no *processo*, e sim nos *resultados*, sem perder de vista a otimização dos recursos humanos e materiais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Para facilitar o entendimento, segue abaixo um quadro com o comparativo dos três modelos e suas principais características:

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública no Brasil.

Patrimonialista	Burocrático	Gerencial
Vontade do dirigente Confusão entre público e privado Nepotismo Cargo público como prebenda Corrupção Autoridade centrada em uma única pessoa	Especialização Meritocracia Divisão do trabalho Definição clara na hierarquia de cargos Ênfase nas regras e normas Separação entre propriedade e administração	Adoção de práticas de gestão do setor privado Descentralização administrativa Administração profissional Disciplina Fiscal Avaliação de desempenho Ênfase nos resultados

Fonte: Adaptado pela autora (BRASIL, 1995; JUNQUILHO 2012)

2.3. Gestão Estratégica de Pessoas

A área de recursos humanos surge como um setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público, nota-se que a área de Recursos Humanos é fator primordial para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos e bons serviços (LOTTA, 2002), estando em consonância com os princípios da administração pública gerencial.

Para Milkovich e Boudreau (2018), as pessoas planejam os serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

A instituição, por sua vez, precisa cumprir também com sua parte, criando as condições adequadas para que o desempenho ocorra na forma esperada. Os objetivos da avaliação de desempenho são os de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (VELASCO, 2011).

A experiência com a implantação de sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos. Isso se deve a inúmeros fatores, entre eles: a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação, transitoriedade das chefias, entre outros (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996).

Medeiros e Oliveira (2012, p. 97) dizem que “a avaliação de desempenho na Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de focar dois aspectos principais: as pessoas no exercício de suas atividades e os processos relativos à área de Gestão de Pessoas”. Sendo esses aspectos indispensáveis para a boa prática do serviço público.

2.4. Avaliação de Desempenho

Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Conforme Chiavenato (2010, p. 241), “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de pessoas e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, ações observáveis, objetivos e claros, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho. (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996).

Nos casos em que os resultados da avaliação de desempenho são subtilizados, a avaliação perde sua capacidade de fornecer subsídios para o desenvolvimento profissional e consequente desenvolvimento organizacional. Para Odellius e Santos (2007) a avaliação de desempenho é uma ferramenta para a condução e retroalimentação do ciclo composto pelo planejamento, definição e acompanhamento de metas e resultados que, seguida da realização de um diagnóstico sistêmico, permite a tomada de decisão e a adoção de ações visando a assegurar a elevação do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A definição de objetivos e metas setoriais e individuais, e o acompanhamento periódico desses objetivos e metas por indicadores de desempenho, contribuem para reduzir os conflitos relacionados à subjetividade das avaliações de desempenho, evitando vícios comuns, tais como: tendência central (atribuir conceito sempre médio), efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar de acordo com os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos) (GIORGETTI *et al.*, 2011).

Medeiros e Oliveira (2012) destacam que os métodos mais utilizados para avaliar o desempenho de pessoas são: 1) Escalas Gráficas - Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos pontos identificam a performance do avaliado; 2) Incidentes Críticos - Requer um registro por escrito em que de termina-se os pontos fortes e os pontos fracos (pontos críticos) do avaliado; 3) Comparativo - Consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo onde ele atua para uma classificação dos servidores quanto àqueles fatores escolhidos; 4) Escolhas Forçadas - O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do servidor e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher; 5) Ensaio - É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do servidor nas atividades desenvolvidas por este, no período determinado; 6) Avaliação 360 Graus - Cada servidor recebe feedback de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc.

Para Marras (2016 *apud* GONÇALVES 2018) a avaliação 360 graus é o instrumento mais utilizado pelas organizações modernas.

2.4.1. Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A avaliação de desempenho na Administração Pública brasileira não é uma inovação da administração gerencial. Mas sim, foi instituída pela Lei do Reajustamento, de 1936. Dentre inúmeras inovações, essa lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e ficando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (GIORGETTI *et al.*, 2011).

Para Acselrad (2011) a cultura do serviço público brasileiro é ainda marcada por traços obsoletos e de todo incompatíveis com o nível de profissionalismo que hoje se necessita, tais como ambiente inibidor de iniciativas e de inovação, pouco comprometimento com resultados, responsabilização difusa e raramente personalizada, personalização das relações profissionais próximas, mecanismos precários de reconhecimento do mérito e de incentivo ao desempenho.

De acordo com Giorgetti *et al.* (2011) existe uma busca contínua em tornar as instituições governamentais mais ágeis e flexíveis a fim de atender com eficiência às demandas da sociedade, assim como elevar e manter o país em um patamar competitivo no cenário mundial. Tendo em vista que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma excelente ferramenta de gestão.

O serviço público brasileiro demonstra fortes sinais de mudanças nessa área. As organizações públicas começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos servidores passa a ter cada vez mais destaque (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2012).

2.4.1.1. Avaliação de Desempenho na UFPE

A avaliação de desempenho na UFPE é regida pela Resolução nº 6/2006, tendo sido instituída para atender ao Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação, conforme a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

É atribuído à Comissão Interna de Supervisão (CIS) orientar os servidores, bem como acompanhar e fiscalizar o programa de gestão do desempenho. À Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor (CADS) cabe emitir parecer sobre o processo de avaliação, observando as normas presentes nesta Resolução, para posterior homologação do titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - PROGEPE (UFPE, 2006).

A avaliação de desempenho é realizada através de formulário eletrônico, sendo o mesmo para todos os níveis funcionais. Primeiramente o avaliado faz uma autoavaliação e, posteriormente, a avaliação é realizada pelo chefe imediato. No formulário de preenchimento do avaliado, além dos campos de pontuação, consta um espaço reservado para elaborar um plano de desenvolvimento que possibilite a sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional. Já para o formulário a ser preenchido pela chefia imediata, o espaço destina-se a incluir recomendações ao servidor. O item 4.2, da seção de apresentação dos resultados, trará mais detalhes sobre o processo de avaliação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A UFPE, objeto de estudo deste trabalho, foi fundada em 11 de agosto de 1946. A instituição oferece 109 cursos de graduação presenciais em seus três campi e 13 centros acadêmicos; e cinco cursos de graduação à distância, além de 149 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, entre mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais. Trabalham na universidade 2.530 professores efetivos, além de 286 substitutos, e 3.701 técnicos administrativos (UFPE, 2020).

Para a área de estudo, foi delimitado o Centro de Ciências da Saúde, que é composto por 9 departamentos, 9 cursos de graduação e 8 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, tendo uma grande relevância para instituição devido a sua magnitude. O Centro conta com 106 servidores técnico-administrativos atuando nas suas unidades organizacionais, em que o

desempenho de suas funções irá impactar usuários dos serviços, estudantes e comunidade universitária com um todo.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é de modo descritivo, pois irá expor características da UFPE que concernem ao assunto em questão. Para Prestes (2002), na pesquisa descritiva, pode-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem haver qualquer interferência por parte do pesquisador. Desta forma, é possível estudar os fatos do mundo físico e humano, sem manuseá-lo. Utilizou-se também da pesquisa exploratória por apresentar maiores informações sobre o assunto estudado, facilitando a delimitação do tema, a fim de orientar a fixação de objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo enfoque para o assunto (FREITAS; PRODANOV, 2013).

Para fins desta análise contou-se com a pesquisa bibliográfica em obras pertinentes ao objeto de estudo, tais como: livros, artigos, dissertações, publicações especializadas, outros estudos na mesma área, a fim de fortalecer a coleta de dados e conceder embasamento acerca do tema em questão. A revisão bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183), "abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo".

A pesquisa documental também foi utilizada para delineamento da pesquisa. De acordo com Freitas e Prodanov (2013), entende-se por documento qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba observação, leitura, reflexão e crítica. Nessa tipologia de pesquisa, foram utilizados documentos oficiais, atos legais, publicações relacionadas ao tema e relatórios de gestão.

A abordagem do estudo é classificada como quantitativa. Nela, as opiniões e informações são expressas em números para serem classificadas e analisadas (FREITAS; PRODANOV, 2013). Devido constar na última parte do instrumento de pesquisa aplicado um espaço reservado para observações e comentários dos respondentes, além de ter sido feito uso de documentos como fonte de dados, pode-se considerar a pesquisa também como a abordagem de estudo qualitativa, tendo em vista que há "um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números" (FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 70).

O universo da pesquisa foi composto pelos servidores técnico-administrativos do CCS, que corresponde a 106 servidores. A coleta de dados foi realizada de forma virtual, por meio da aplicação de questionário enviado para o e-mail dos servidores. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) em média, os questionários enviados pelo pesquisador alcançam 25% de restituição. Neste caso, houve 52 respondentes, sendo a taxa de retorno 49%, tornando válida esta pesquisa para a academia.

No questionário consta a apresentação da pesquisa e, em seguida, informações gerais sobre o respondente. A terceira parte é constituída por 11 afirmativas referentes ao assunto pesquisado, utilizando-se a Escala de Likert. Silva Jr. e Costa (2014) explicam que a escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.

A aplicação do questionário ocorreu no período de 02 a 25 de agosto de 2020, por meio do aplicativo de formulários on line, Google Forms. As respostas à pesquisa foram coletadas de forma organizada e automática no formulário, com informações e gráficos em tempo real, possibilitando a análise das respostas pelo pesquisador.

Por fim, antes da aplicação do questionário, foi realizado o pré-teste com três servidores, no intuito de verificar a clareza e aplicabilidade do instrumento de pesquisa. Freitas e Prodanov (2013) dizem que a realização do pré-teste do questionário em uma amostra de entrevistados auxilia a identificar e eliminar possíveis problemas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Perfil dos Respondentes

A pesquisa iniciou-se traçando o perfil dos respondentes. No que se refere ao sexo, 51% são do sexo masculino e 49% do sexo feminino (Gráfico 1). Dessa forma, percebe-se o equilíbrio em relação ao gênero dos participantes.

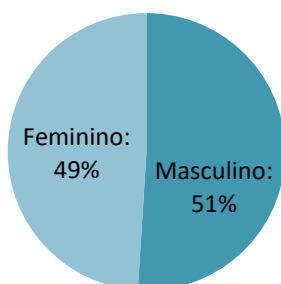


Gráfico 1: Perfil dos respondentes.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço na UFPE, 50% responderam ter entre 5 e 10 anos; 25% possuem menos de 5 anos; 13,5% responderam ter entre 11 e 15 anos e 11,5% estão na instituição há mais de 20 anos (Gráfico 2). Logo, observa-se que metade dos participantes possivelmente ainda terão muitos anos de trabalho na instituição, o que dá mais respaldo para a realização de avaliações efetivas e que realmente venham a contribuir com resultados positivos tanto para universidade, quanto para o desenvolvimento profissional dos servidores.

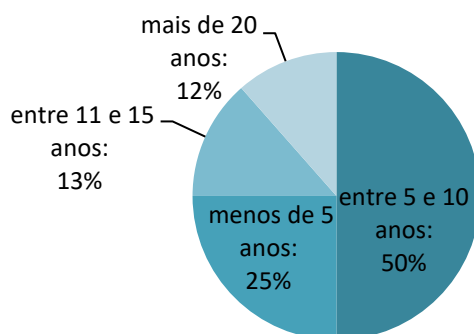


Gráfico 2: Tempo de serviço na UFPE.
Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a categoria funcional (Gráfico 3), 56,9% pertencem à categoria D (nível médio), 25,5% são da categoria E (nível superior) e 17,6% dos respondentes estão na categoria C (nível fundamental).

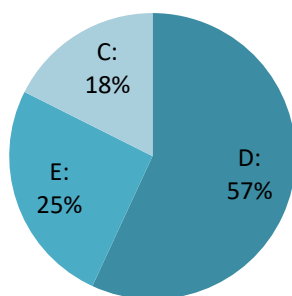


Gráfico 3: Categoria funcional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em contrapartida, sobre o nível de escolaridade (Gráfico 4), 98% possuem nível superior ou mais e 2% possuem nível médio. Esses dados mostram que a maior parte dos servidores tem o nível de escolaridade superior ao exigido pelo cargo.

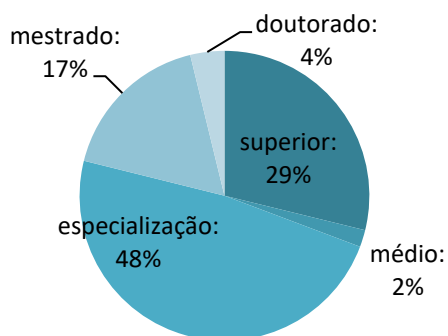


Gráfico 4: Nível de escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito da função gratificada (Gráfico 5), 51,9% disseram não possuir.

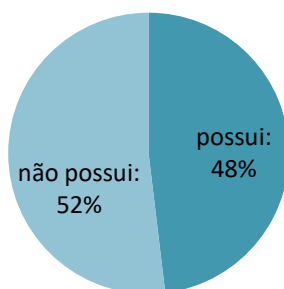


Gráfico 5: Função gratificada.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. O processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE

A Resolução nº6/2006, do Conselho Universitário da UFPE, datada de 1º de dezembro de 2006, instituiu o Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação que regulamenta o processo de avaliação de desempenho.

A avaliação é realizada a cada nove meses e em duas etapas: a **primeira etapa** através de uma autoavaliação pelo servidor e a **segunda etapa** pelo chefe imediato. As avaliações são designadas como sendo dos tipos A e B. Sendo a avaliação do tipo A - (nono mês) que não conta para promoção (progressão por mérito) e a avaliação do tipo B - (décimo oitavo mês) que conta para promoção (progressão por mérito). Dessa forma, a cada dezoito meses são realizadas duas avaliações. Ocorrendo conflito entre as avaliações, poderá a CADS ouvir avaliado, avaliador ou qualquer membro da equipe de trabalho para emitir parecer, assegurando ampla defesa para os envolvidos (UFPE, 2006).

Há quatro tipos de formulários referentes a duas dimensões:

Quadro 2 – Instrumentos do processo de avaliação.

Dimensão funcional	Dimensão Gerencial
Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Funcional – utilizado pelo servidor sem função gratificada de gerenciamento	Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Gerencial - utilizado pelo avaliado com função gratificada de gerenciamento
Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional pelo Chefe Imediato	Formulário de Avaliação de Desempenho Gerencial pelo Chefe Imediato

Fonte: Adaptado pela autora (UFPE, 2006, p. 3)

Para cada fator de desempenho o servidor receberá pontos que correspondem aos seguintes conceitos correspondentes: I. Abaixo do Esperado – até 4,0; II. Parcialmente Esperado – de 4,1 a 6,9; III. Dentro do Esperado – de 7,0 a 8,0; e IV. Acima do Esperado – de 8,1 a 10,0. Por fim, serão obtidas médias finais sobre os fatores avaliados tanto para Autoavaliação, quanto para a Avaliação pelo Chefe. Será considerado satisfatório o desempenho do servidor que alcançou os conceitos “Dentro do Esperado” ou “Acima do Esperado” e, insatisfatório o desempenho do servidor que alcançou os conceitos “Abaixo do Esperado” ou “Parcialmente Esperado”. Para os servidores que o desempenho for avaliado como insatisfatório, caberá à PROGEPE, em articulação com o avaliador e com a participação do servidor, elaborar e implementar plano de ação visando à melhoria do desempenho (UFPE, 2006).

4.3. A percepção dos servidores técnico-administrativos que compõem o CCS

A seguir, serão colocadas as afirmativas constantes no questionário que irão demonstrar qual a percepção que os servidores técnico-administrativos do CCS em relação à avaliação de desempenho da UFPE. A escala utilizada na pesquisa foi: 1 - Discordo plenamente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo plenamente.

As assertivas do questionário foram analisadas a partir do objetivo específico do trabalho, sendo apresentadas em blocos de assuntos correlacionados. Juntamente às respostas das questões, serão trazidas as contribuições deixadas pelos respondentes no formulário.

As questões foram analisadas da seguinte forma: Quadro 3 – referente aos objetivos e importância da avaliação de desempenho, contempladas pelos itens 1 ao 4 do questionário; Quadro 4 – relaciona-se com o formulário de avaliação de desempenho e referem-se as questões 5 e 6 do questionário; Quadro 5 – corresponde ao resultado e forma da avaliação, compreendido entre os itens 7 a 9 e; Quadro 6 – aborda sobre as metas da instituição e desenvolvimento profissional, em que abrange os itens 10 e 11.

Quadro 3 – Objetivos e importância da avaliação de desempenho (itens 1 ao 4)

Itens	1	2	3	4	5
1-Recebi orientações ou treinamento sobre o processo de avaliação de desempenho da UFPE e de como realizá-la.	34,6%	26,9%	15,4%	11,5%	11,5%
2- Conheço o conteúdo da Resolução da UFPE (nº 6/2006) que trata sobre Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.	38,5%	13,5%	17,3%	19,2%	11,5%
3- Conheço os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UFPE.	3,8%	15,4%	17,3%	42,3%	21,2%
4- Considero importante a avaliação de desempenho e respondo regularmente o formulário de autoavaliação de desempenho.	0%	9,6%	7,7%	17,3%	65,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 1, pode-se perceber que a maioria dos respondentes (34,6%) discordam plenamente que receberam orientações ou treinamentos sobre o processo de avaliação de desempenho e 26,9% concordam parcialmente com a assertiva, corroborando com o que os autores Biuchi e Pauli (2012) afirmam, ao dizer que apesar do desempenho humano ser algo extremamente necessário para que as organizações se mantenham competitivas e consigam manter-se saudáveis, visto que a organização é baseada nas pessoas, no setor público a avaliação de desempenho ainda passa por um processo de implantação e consolidação, apresentando ainda muitas dificuldades na prática.

Com relação ao conhecimento da legislação relacionada à avaliação de desempenho na UFPE, na questão 2, a maioria dos respondentes (38,5%) afirmam desconhecer o seu conteúdo. Isso, possivelmente, está relacionado à falta de divulgação e sensibilização por parte da gestão em relação à temática. Não foram encontrados registros de reuniões ou treinamentos periódicos para tratar sobre a avaliação de desempenho. De acordo com achados da pesquisa, foi realizado um seminário em que foi explicado o processo de avaliação por meio de palestras em março de 2007, antes da implantação do processo, que teve início em julho de 2007. Além desse evento inicial, esse tópico também é abordado durante a semana de integração dos novos servidores na instituição, no entanto, trata-se de uma exposição incipiente sobre o assunto, em que seriam oportunos, posteriormente, encontros específicos para explorar melhor o tema.

Na questão 3, a maioria dos respondentes (42,3%) concordam parcialmente sobre conhecer os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UFPE. Esse resultado ratifica o ponto subsequente (item 4), tendo em vista que, possivelmente, pelo fato de os servidores conhecerem os objetivos da avaliação, consideram importante a avaliação de desempenho e respondem regularmente o formulário de autoavaliação.

Na análise da questão 4, 65,4% concordam plenamente com a afirmação, no que se refere a importância e efetividade da prática da avaliação, embora tenham alegado não ter conhecimento da resolução, nem de ter recebido orientações a respeito. Esses dados são complementados com a visão do respondente que cita: “Muito pertinente esse questionário por se tratar de um assunto que afeta todos os colaboradores da instituição no que tange aos requisitos que são indispensáveis para o seu desenvolvimento.” Assim como em outra opinião, que avalia que “Esse é um tema muito relevante para o funcionamento orgânico de uma instituição.”

Oliveira-Castro *et al.* (1996) defendem que colaboradores dos diversos níveis hierárquicos devem compreender a importância da avaliação de desempenho, as vantagens que traz para o crescimento profissional dos participantes, o aprimoramento do trabalho e o desenvolvimento organizacional como instrumento gerencial eficaz e que propicia crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

Quadro 4 – Formulário de avaliação de desempenho (itens 5 e 6)

Itens	1	2	3	4	5
5- Considero que os indicadores mencionados no formulário de autoavaliação de desempenho estão claros e objetivos, permitindo responder a avaliação com facilidade.	3,8%	5,8%	17,3%	42,3%	30,8%
6- Costumo incluir sugestões de curso/treinamento no campo 'Plano de Desenvolvimento' constante no Formulário de Autoavaliação de desempenho do servidor.	21,2%	5,8%	19,2%	17,3%	36,5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 5, 42,3% concordam parcialmente que os indicadores mencionados no formulário de autoavaliação de desempenho estão claros e objetivos. De acordo com Acsegrad (2011) não há como se tratar de avaliação de desempenho sem que os servidores tenham absoluta clareza do que se espera de cada um, e de seu papel na instituição. Assim, é fundamental que a instituição tenha desenvolvido um planejamento estratégico acessível e compreensível por todos.

Na análise da questão 6, a maioria dos respondentes (36,5%) concordam plenamente quanto a incluir sugestões de curso/treinamento em suas avaliações. A administração pública federal possui o Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nele consta que “as ações de capacitação ofertadas aos servidores devem estar alinhadas com os objetivos da instituição” (BRASIL, 2019). Dessa forma, promove-se uma gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, visto que é necessário que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às suas estratégias e no que a organização deseja alcançar, com foco em resultados.

Nesse contexto, vale salientar que de acordo com o constante na Resolução nº06/2006, compete ao servidor avaliado elaborar o seu Plano de Desenvolvimento elencando as ações de capacitação com vistas à sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional, assim como compete ao avaliador indicar as ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento do servidor avaliado; orientar os servidores que lhe são subordinados sobre os critérios a serem utilizados para a avaliação de seu desempenho (UFPE, 2006).

Quadro 5 – Resultado e forma da avaliação (itens 7 a 9)

Itens	1	2	3	4	5
7- Recebi <i>feedback</i> (retorno) nas avaliações para identificar pontos a aprimorar no meu desempenho.	44,2%	13,5%	17,3%	15,4%	9,6%
8- A avaliação de desempenho apresenta um resultado que condiz com a realidade, concedendo a progressão a quem merece.	16%	26%	28%	22%	8%
9- Considero importante o servidor poder avaliar seus pares e chefia imediata.	1,9%	1,9%	3,88%	23,1%	69,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o item 7, relacionado ao *feedback* (retorno) nas avaliações para identificar pontos a aprimorar no meu desempenho, 44,2% dos respondentes informaram não ter recebido, indo de encontro a literatura que, segundo Bateman (1998), destaca que é através do *feedback* e da orientação baseada em avaliação de desempenho que é possível fornecer os fundamentos para se melhorar o desempenho diário.

Sobre esse tópico, um dos respondentes opina que “A avaliação de desempenho é uma boa ferramenta, principalmente por ser bem objetiva. Contudo, na prática, acaba deixando a desejar, visto que muitas chefias não ligam para as avaliações”.

Na questão 8, a maioria (28%) prefere não opinar, entretanto, a segunda opção mais indicada (26%), discorda parcialmente que o resultado da avaliação de desempenho apresenta um resultado que condiz com a realidade, isto é, que trata-se de uma avaliação justa. Na análise dos formulários, segundo um respondente, “A avaliação é um mero instrumento que não expressa a dinâmica real e não funciona como um instrumento que modifique ou estimula o trabalho.” Sendo esta opinião ratificada em outro comentário: “O nosso modelo de avaliação de desempenho na prática tem servido apenas para a obtenção de progressão para a carreira do servidor”.

Embora a avaliação possa ser utilizada para fins de progressão funcional, LOTTA (2002) diz que tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essa função, seus outros objetivos são deixados de lado. Assim, deve-se ligar a ela ações voltadas a treinamento, desenvolvimento e identificação de habilidades.

A prática da leniência, bastante comum no serviço público, pode ser muito danosa e prejudicial à organização, devendo-se, eliminá-la ou minimizar a influência que exerce sobre as avaliações de desempenho. Nesses casos, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Tais aspectos podem resultar em desmotivação e redução da produtividade, principalmente dos trabalhadores mais eficientes e mais comprometidos com a organização (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996).

No estudo de Azevedo (2015), que trata sobre a política de avaliação de desempenho da UFPE, foi caracterizada pelos respondentes do estudo como um instrumento superficial e formal para a progressão na carreira. Dessa forma, infere-se na pesquisa que a avaliação de desempenho utilizada não atende a finalidade de mensurar o real diagnóstico da situação do servidor. Resultado semelhante obteve-se na pesquisa de Gonçalves (2018) realizada em Instituição de Ensino Superior Federal em que a avaliação de desempenho é percebida pelos servidores como algo aplicado para cumprir protocolo, sem que nada esteja sendo feito para efetuar mudanças apontadas na mencionada avaliação.

A questão 9, trata sobre considerar importante o servidor poder avaliar seus pares e chefia imediata. Nessa assertiva, 69,2 % concordam plenamente com a afirmação. Foi opinado por um dos respondentes que “O ideal seria que tivéssemos a avaliação 360 graus. A forma como a avaliação é realizada pode prejudicar servidores, uma vez que a avaliação fica na mão de uma única pessoa”. Sob outro ponto de vista, opinou-se que “Algumas chefias não são capacitadas para conduzir a avaliação por não serem presentes no local de trabalho (chefes apenas por status), por desconhecerem seus subordinados (não estabelecem vínculos e nem liderança) e não compreenderem bem o serviço desenvolvido.

Para Medeiros e Oliveira (2012) a principal vantagem na avaliação 360 graus consiste na oportunidade de o avaliado receber *feedback* sobre as variadas dimensões de seu desempenho segundo a perspectiva dos diversos atores organizacionais, o que poderá lhe permitir conhecer os efeitos de seu comportamento sobre os variados grupos de pessoas e sobre as diversas atividades sob sua influência.

Quadro 6 – Metas da instituição e desenvolvimento profissional (itens 10 e 11)

Itens	1	2	3	4	5
10- A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas.	21,2%	13,5%	30,8%	19,2%	15,4%
11- A avaliação de desempenho auxilia a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional da minha atividade na instituição.	13,7%	13,7%	29,4%	21,6%	21,6%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 10, a maioria dos respondentes não opinaram, considerando que a opção mais votada refere-se a não concordarem nem discordarem da assertiva. Esse resultado mostra

a fragilidade da instituição ao não evidenciar seu planejamento institucional ao servidor. Embora sejam divulgados no site da UFPE os relatórios de gestão institucionais, aparentemente essas informações não alcançam o conhecimento do público em estudo.

Para Velasco (2011) é imprescindível a pactuação das metas a serem perseguidas entre os membros da equipe de trabalho em parceria com a respectiva chefia, devendo as metas individuais estar em consonância com as metas institucionais, o que acarretará maior participação do indivíduo no planejamento estratégico da instituição.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de gestão, o qual tem sido utilizado para contribuir para o alcance das metas organizacionais e satisfação dos servidores no aprimoramento das competências organizacionais e individuais. (GIORGETTI *et al.*, 2011).

Segundo a Resolução nº 6/2006, dentre os resultados que o Programa de Avaliação de Desempenho deverá revelar, estão: indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da UFPE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor; servir de base para diagnóstico das carências dos servidores em termos de conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais; oferecer oportunidades para que os servidores conheçam seus pontos fortes e fracos, procurando corrigir suas deficiências (UFPE, 2006).

Sobre a questão 11, diante das respostas, não se consegue perceber a opinião dos respondentes por não concordarem nem discordarem com a assertiva. Na análise do conteúdo das observações do formulário, foi dito que “Não há feedback da gestão. A avaliação é mecânica, impessoal e unilateral.” Além disso, opinou-se que “A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional e para alcançar metas no ambiente de trabalho. Mas, infelizmente, ela é mal empregada no serviço público”.

Hendry e Pettigrew (1986) *apud* Demo (2012) citam que as pessoas nas organizações são parte de um recurso estratégico para se obter vantagem competitiva e acrescenta aspectos importantes que devem ser adotados pelas organizações, como: definir metas de forma a clarificar aos colaboradores sobre o que deve ser feito, observar o desempenho interpretando resultados, tomar decisões a partir da avaliação dos resultados alcançados de forma a determinar novas metas e elaborar um plano de desenvolvimento dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demanda por melhor desempenho traz benefícios para a eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos, como também contribui para o aperfeiçoamento da Gestão Pública e os resultados da instituição. O aperfeiçoamento da gestão institucional depende fundamentalmente do melhor desempenho de seus servidores. Dito isto, este estudo se propôs a analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do CCS sobre o processo de avaliação de desempenho na UFPE.

Para responder a pergunta de pesquisa proposta, foram definidos os objetivos específicos que se referem a: descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE – obtido através da análise de documentos institucionais e; identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos que compõem o CCS - realizado a partir de aplicação de questionário destinado ao público-alvo.

Diante dos dados obtidos na pesquisa, observa-se que a maior parte dos servidores concordam com a realização da avaliação de desempenho, no entanto, discordam de como ela é realizada, apontando que se trata de mero cumprimento a legislação. Observou-se um resultado semelhante em outras pesquisas relacionadas a essa, a exemplo de Azevedo (2015) e Gonçalves (2018). Os dados também mostram que a maiorias dos servidores afirmam não terem recebido orientações sobre o processo de avaliação, bem como desconhecem a

Resolução que a rege. Os respondentes afirmam conhecerem os objetivos da avaliação de desempenho e a consideram importante, além de declararem que respondem ao formulário regularmente.

Os servidores dizem que na maioria das vezes não recebem *feedback* das suas avaliações e consideram importante a possibilidade de avaliar seus pares e chefia imediata (avaliação 360 graus). Ressalta-se que os respondentes não souberam ou não quiseram opinar a respeito de a avaliação fornecer subsídios para o controle das metas e atividades da instituição, como também sobre auxiliar no seu desenvolvimento profissional quanto à atividade desempenhada na instituição. Isso mostra a importância de revisão e atualização deste instrumento a fim de atender aos resultados esperados. Sendo assim, é cabível aumentar as discussões e debates em torno do assunto que envolve a temática de avaliação de desempenho na UFPE.

Como limitação deste estudo, pode-se citar o fato de não atender a instituição como um todo, devido a grande quantidade de servidores (3.701), bem como a descentralização das unidades que integram a universidade.

Propõe-se como trabalhos futuros um estudo sobre novas metodologias de avaliação ou aprimoramento da avaliação realizada atualmente, ampliação da pesquisa nas demais unidades, assim como incluir na pesquisa servidores da PROGEPE que atuam no processo de avaliação de desempenho, realizando um contraponto entre a percepção desses servidores e dos chefes, em relação aos servidores avaliados, a fim de enriquecer a discussão em torno do tema em estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSELRAD, O. Avaliação de Desempenho - Ferramenta para Modernização da Cultura e da Gestão no Inmetro. In: **IV Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília - DF, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318463482_Avaliacao_de_Desempenho_Ferramenta_para_Modernizacao_da_Cultura_e_da_Gestao_do_Inmetro. Acesso em: 20/08/2020.

AZEVEDO, R. B.de. **A política de Avaliação de Desempenho da UFPE: a Perspectiva dos Servidores TAE's**. 2015. 189f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – UFPE, Recife, 2015.

BATEMAN, T. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIUCHI, A. F. e PAULI, J. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. RAIMED – **Revista de Administração IMED**, 2012. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/243/268>. Acesso em: 23/07/2020.

BRASIL. **Lei 11.091/2005** – Institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. MEC/Governo Federal, 2005.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), 1995.

_____. **Decreto 9.991/2019** - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, E. C. de; PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GIORGETTI, V.; MAUGER, P.; UCHOA C.E.; VIEIRA, P.A.C. Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: A Experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF – Brasil. **IV Congresso Consad de Gestão Pública Centro de Convenções Ulysses Guimarães**, 25, 26 e 27 de maio de 2011, Brasília/DF. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf. Acesso em: 02/03/2020.

GONÇALVES, N. A. de C. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho**. 2018. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – UNIFAL, Varginha, 2018.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>. Acesso em: 23/07/2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, M. da P. M. de; OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão de Pessoas no Setor Público** – 2. ed. /Florianópolis: Depto. de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ODELIUS, C. C., SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública Federal: Aspectos intervenientes do processo e dos resultados. E & G. **Economia e Gestão / Revista Economia & Gestão**, v.7 n.15, p.10-30, 2007. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7>. Acesso em: 20/04/2020.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1299>. Acesso em: 02/07/2020.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. São Paulo: Rêspel, 2002.

SILVA JR., S. D. da; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (ISSN 1983-9456 Impressa e ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014. Disponível em: www.revistapmkt.com.br. Acesso em: 03/08/2020.

TRIGUEIRO, F. M. C. **Teorias da Administração** – 2. ed.– Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

UFPE. **Universidade Federal de Pernambuco celebra seus 74 anos hoje (11)**. 2020. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias//asset_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/universidade-federal-de-pernambuco-celebra-seus-74-anos-hoje-11-/40615. Acesso em: 27/08/2020.

_____. **Resolução N° 6/2006**. Institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE: aprovada em 1° de dezembro de 2006. Recife, 2006. Disponível em: http://www.ufpe.br/progepe/images/progepe/avaliacao_de_desempenho/resolucao-6-2006-avaliacao-de-desempenho-por-merito-de-tae.pdf. Acesso em: 27/08/2020.

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T. Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal. **IV Congresso Consad de administração pública**. Brasília, 2011.

APÊNDICE A – Formulário aplicado aos servidores técnico-administrativos do CCS

Prezado(a) servidor(a),

Meu nome é Jennifer Guedes de Lira Santos e sou graduanda em Administração Pública – UFRPE. O questionário a seguir integra uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso intitulada “O Processo de Avaliação de Desempenho na UFPE sob a ótica dos servidores do Centro de Ciências da Saúde”, que investiga a percepção dos servidores do CCS sobre a avaliação de desempenho funcional dos técnicos administrativos da UFPE, sob a orientação da Professora Kaline Maria Tenório Salviano. A coleta dos dados tem caráter anônimo, portanto, não é preciso se identificar. Sua participação é muito importante! Agradeço sua colaboração e me disponho a esclarecimentos através do e-mail: jenniferglira@hotmail.com.

Informações gerais:

1-Sexo: F()

M()

2- Tempo de Serviço na Instituição:

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Mais de 20 anos

3-Categoria funcional:

- C
- D
- E

4-Nível de escolaridade:

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Possui função gratificada?

- Sim
- Não

Questionário

Escala utilizada na pesquisa:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Plenamente

- 1- Recebi orientações ou treinamento sobre o processo de avaliação de desempenho da UFPE e de como realizá-la.
- 2- Conheço o conteúdo da Resolução da UFPE (nº 6/2006) que trata sobre Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.
- 3- Conheço os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UFPE.
- 4- Considero importante a avaliação de desempenho e respondo regularmente o formulário de autoavaliação de desempenho.
- 5- Considero que os indicadores mencionados no formulário de autoavaliação de desempenho estão claros e objetivos, permitindo responder a avaliação com facilidade.
- 6- Costumo incluir sugestões de curso/treinamento no campo 'Plano de Desenvolvimento' constante no Formulário de Autoavaliação de desempenho do servidor.
- 7- Recebi *feedback* (retorno) nas avaliações para identificar pontos a aprimorar no meu desempenho.
- 8- A avaliação de desempenho apresenta um resultado que condiz com a realidade, concedendo a progressão a quem merece.
- 9- Considero importante o servidor poder avaliar seus pares e chefia imediata.
- 10- A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas.
- 11- A avaliação de desempenho auxilia a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional da minha atividade na instituição.

Espaço reservado para as observações e comentários, caso deseje:
