

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Maria do Socorro Melo**

**ANÁLISE DO RESULTADO OBTIDO NO PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DA PROGEP/UFPA**

**Belém  
2010**

Maria do Socorro Melo

**ANÁLISE DO RESULTADO OBTIDO NO PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DA PROGEP/UFPA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentada ao Curso de Especialização  
em Negociação Coletiva – modalidade a  
distância da Universidade Federal do  
Rio Grande do sul como requisito para a  
obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Antunes

**Belém**

**2010**

Maria do Socorro Melo

**ANÁLISE DO RESULTADO OBTIDO NO PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DA PROGEP/UFPA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 03 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

**Dedico ao meu filho que tem sido meu  
Companheiro de todos os momentos e  
sempre com seu amor e carinho me  
incentivou a buscar alcançar o  
objetivo proposto, muito obrigada!**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Secretaria de Recursos Humanos que acreditou e investiu na formação de especialistas em Negociação Coletiva sendo a autora desta pesquisa uma das contempladas.**

**Ao Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos da Ufpa por sua cooperação no alcance do objetivo desta pesquisa.**

**À equipe da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à minha Orientadora Professora Doutora Elaine Antunes e meu Co-Orientador Professor Ricardo Groselli.**

**Aos meus familiares pelo apoio incondicional e compreensão da importância e relevância desta qualificação para minha vida profissional, pessoal e familiar.**

## RESUMO

A Administração Pública Brasileira tem passado por sucessivas reformas até adotar o modelo gerencial de gestão e, neste modelo, mais precisamente em meados dos anos 70, a avaliação de desempenho assumiu papel de suma importância na mensuração da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. O sistema de avaliação de desempenho, neste cenário, se configura numa ferramenta essencial para o planejamento estratégico de gestão de pessoas. Este trabalho tem como objetivo analisar os resultados obtidos, junto aos técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal da Universidade Federal do Pará, após a implantação do sistema informatizado de avaliação de desempenho. Para tanto, foi utilizado questionário estruturado na coleta de dados junto aos atores participantes do processo com vistas a analisar se estes são conhecedores da importância dos resultados da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas e dos benefícios advindos da aplicação da avaliação de desempenho. Os resultados mostraram que a equipe de técnico-administrativos é composta por servidores maduros, com o nível acadêmico acima do exigido para o cargo, e que, além possuírem o conhecimento da importância dos resultados da avaliação de desempenho, apresentam um alto grau de comprometimento e motivação com a gestão de pessoal quanto à implantação da gestão de competências.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho, técnico-administrativos, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal, resultados.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 01 - Parâmetros para Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 02 - Faixa etária dos técnico-administrativos da PROGEP.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 03 - Técnico-Administrativos da PROGEP Segundo o Sexo.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 04 - Formação Acadêmica dos Técnico-Administrativos da PROGEP .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 05 - Técnico-Administrativos da PROGEP por Nível de Classificação dos Cargos.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 06 - Tempo de Serviço Público dos Técnico-Administrativos na UFPA.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 07 - Tempo de Serviço dos Técnico-Administrativos na PROGEP.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 08 - Preocupação dos Técnico-Administrativos durante a auto-avaliação.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 09 - Sentimentos e atitudes dos Técnico-Administrativos ante o conceito da chefia.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 10 - Motivação dos Técnico-Administrativos após o Processo de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 11 - Permite Comparação do Desempenho atual com a Avaliação Anterior.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 12 - Possibilidade de estabelecimento de metas individuais a cumprir.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 13 - Possibilidade de contribuição com idéias por parte do servidor para o aprimoramento do trabalho.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 14 - Contribui com a tomada de decisão concernente ao plano de capacitação do servidor.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 15 - Conhecimento da Importância para a melhoria da prestação de serviços à sociedade.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 16 - Contribui para a melhoria do relacionamento interpessoal</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 17 - Melhora os proventos em decorrência da progressão funcional.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 18 - Estimula o servidor a aprender novas competências.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 01 - Conceitos Finais da Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>36</b>

## LISTA DE SIGLAS

CONSUN	Conselho Universitário
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DOU	Diário Oficial da União
DP	Divisão de Pessoal
GT	Grupo de Trabalho
PAD	Programa de Avaliação de Desempenho
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA
PIDT	Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da UFPA
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
UFPA	Universidade Federal do Pará

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	16
1.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
1.2.1 Para as organizações .....	19
1.2.2 Para a Administração Pública .....	24
1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	26
1.3.1 Os Conflitos e a Negociação.....	27
1.3.2 A Comunicação e a Negociação.....	28
1.3.3 A Relação de Poder e a Negociação.....	30
1.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PROGEP .....	31
1.4.1 Contextualização da Avaliação de Desempenho na PROGEP .....	31
1.4.2 O Programa de Avaliação de Desempenho na PROGEP .....	34
CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	38
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS .....	40
3.1 UNIDADE ORGANIZACIONAL .....	40
3.1.1 Caracterização dos Servidores .....	40
3.1.2 Tempo de Serviço dos Servidores .....	44
3.2 PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	46
3.3 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	49
3.3.1 A Importância do Resultado da Avaliação de Desempenho para a Gestão de Pessoas .....	50

3.3.2 – Os Benefícios que o Resultado da Avaliação de Desempenho trás para os Técnicos Administrativos .....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira desde a década de 30 vem sendo alvo de reformas num esforço do governo em modernizá-la, esta modernização tem em seu cerne a melhoria da gestão pública e a adequação às exigências sociais que cobra uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz.

Segundo Klering e Porse (2009) a primeira tentativa em modernizar a Administração pública ocorreu com base no modelo burocrático sob a influência da Teoria da Administração Científica de Taylor buscando o ideal de racionalização, no entanto, este modelo se mostrou inadequado ao discurso modernista, pois, gerou rigidez administrativa e, com isso, o modelo sofreu sucessivas tentativas de reforma.

Na década de 90, o governo deu mais um passo em direção à modernização da Administração Pública, promulgando a Emenda Constitucional nº 19/1998<sup>1</sup> introduzindo um novo critério de demissão do servidor das instituições públicas: a perda do cargo por insuficiência de desempenho, o servidor público até então estável, para manter sua empregabilidade, passou a depender do bom resultado no processo de avaliação de desempenho, porém, a Emenda assegurou ampla defesa ao servidor que obtenha o resultado insuficiente no processo de avaliação.

Para aplicar este dispositivo legal, os avaliadores necessitam desenvolver a competência de negociação, pois, o resultado do processo de avaliação de desempenho gera conflitos caso o servidor não tenha clareza do resultado esperado e do alcançado por ele, bem como, das competências e meios disponíveis para alcançá-lo.

Neste cenário de reforma e modernização a gestão de pessoas na administração pública foi compelida a promover mudanças em sua forma de organização, implantando novos métodos de trabalho e utilizando cada vez mais a avaliação de desempenho como ferramenta na gestão de pessoas uma vez que ela possibilita *“comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados).”* (Brandão e Guimarães, 2001).

---

<sup>1</sup> Inciso III, do § 1º do artigo 41

A Universidade Federal do Pará (UFPA), criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957, ao longo de sua existência, vivenciou as reformas administrativas, bem como seus reflexos na área de gestão de pessoas, que ao longo de sua história passou pelo processo de reestruturação, sendo sua primeira estrutura denominada de Divisão de Pessoal (DP) e sua última estrutura denominada de Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal (PROGEP).

O foco de ação, da área de gestão de pessoas da UFPA, também foi redirecionado, a partir da Reforma do Estado ocorrida nos anos 90, passando das rotinas de folha de pagamento para a implantação da gestão de competência, resultando na utilização da avaliação de desempenho como instrumento de medição da eficiência dos serviços prestados.

No ano de 2002 o Conselho Universitário (CONSUN) aprovou o Plano de Desenvolvimento da UFPA (PDI) 2001-2010<sup>2</sup>, que nasceu com a meta de implantação de políticas de desenvolvimento e fixação dos recursos humanos, sendo uma das estratégias para atingir esta meta, a implantação do sistema integrado de gerenciamento dos recursos humanos e um dos desafios propostos para alcançar o sucesso, o estabelecimento da reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho existente até àquele ano.

A área de gestão de pessoas, para cumprir o estabelecido, buscou conhecer os sistemas de Avaliação de Desempenho existentes e a experiência de outras instituições até que, em 2005, para cumprir ao que dispõe a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e suas formas de desenvolvimento, a PROGEP iniciou a implantação informatizada do Sistema de avaliação de Desempenho.

Considerando a equipe de técnico-administrativa da UFPA a questão é: Os resultados obtidos no processo de avaliação têm colaborado para a melhoria do desempenho da equipe técnico-administrativa da PROGEP?

Esta pesquisa possui como objetivo geral analisar os resultados do processo de avaliação de desempenho da equipe de técnico-administrativos da PROGEP, e como objetivo específico apresentar os aspectos teóricos sobre a avaliação de

---

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.ufpa.br/plano/arquivos/Plano12.PDF](http://www.ufpa.br/plano/arquivos/Plano12.PDF)>, p.108>

desempenho, contextualizar a estrutura da PROGEP e analisar o resultado do sistema de avaliação de desempenho na PROGEP.

O processo de avaliação de desempenho na PROGEP que é de grande valor pessoal, pois faço parte da equipe de técnico-administrativos daquela unidade, e, tenho consciência do esforço e investimento feito pela instituição na implantação do sistema. Os resultados desta pesquisa apontarão se o processo está contribuindo ou não com a melhoria na prestação de serviços, se este instrumento favorece o alcance das metas estabelecidas e a valorização dos técnico-administrativos.

Embora no meio acadêmico haja uma farta produção literária sobre o tema avaliação de desempenho, esta produção é essencialmente voltada para a iniciativa privada. Encontramos escritos ensinando como avaliar o desempenho da força de trabalho e até como utilizar os resultados obtidos com a aplicação do processo de avaliação, no entanto, não encontramos a mesma riqueza de produção literária sobre o tema, voltada para a esfera pública, por isso, a proposta desta pesquisa é contribuir para o acervo existente no meio acadêmico e para futuras pesquisas.

Socialmente o valor desta pesquisa está em disponibilizar informações acerca da experiência vivenciada por uma instituição pública que objetivando prestar os serviços de forma eficaz e com qualidade tem, junto com o governo, empreendido esforços no sentido de modernizar a gestão de pessoas, utilizando para isso ferramentas administrativas como o sistema de avaliação de desempenho, com vistas à implantação da gestão por competências bem como corresponder aos anseios da sociedade.

Três capítulos compõem esta pesquisa. O primeiro capítulo trata do referencial teórico e sua argumentação tem como base as contribuições literárias existentes sobre o tema estudado. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados que subsidiaram a pesquisa. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos bem como a discussão destes.

# **CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Com vistas a compreender o papel da avaliação de desempenho na administração pública brasileira e na PROGEP o presente capítulo apresenta um breve comentário acerca da reforma da administração pública brasileira, a importância da avaliação de desempenho para as organizações, a importância da avaliação de desempenho para administração pública e o processo de avaliação de desempenho na PROGEP.

## **1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Falar do tema avaliação de desempenho no serviço público brasileiro é falar a priori das tentativas históricas de reformar e modernizar a administração pública. Klering e Porse (2009) situam historicamente os principais momentos das tentativas de reforma:

A disposição para “reformular administrativamente” o Estado Brasileiro é antiga, estando presente desde a década de 30 do século passado, mas assumindo maior relevância em meados da década de 90, via institucionalização da Lei da Reforma do Estado Brasileiro, com a finalidade de atualizar a administração pública brasileira para os novos tempos. (p.95).

A década de 30 marcou a história do Brasil com a Revolução empreendida por Getúlio Vargas e, para a administração pública brasileira, também foi um marco de modernização. Neste período, as relações de trabalho sofreram grandes intervenções em decorrência das medidas adotadas pelo governo de Getúlio Vargas entre elas se destaca o Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1953 que aprovou a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT regulando as relações de trabalho individuais e coletivas existentes.

Segundo Klering e Porse (2009) também foi a partir dos anos 30 que, como consequência do capitalismo emergente no país, surgiu a administração burocrática. Os autores destacam a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) como um acontecimento que marcou a administração pública.

As ações do DASP objetivavam fazer uma clara distinção entre administração pública e política por isso adotou ações como: a promoção de concursos públicos e formulação de planos de cargos e salários detalhados.

Segundo os referidos autores o modelo burocrático, também conhecido como Weberiano, não se mostrou adequado para a modernização da administração pública e a busca pela racionalização resultou em rigidez burocrática (KLERING E PORSE, 2009, p.96). Corroborando com este pensamento Saraiva (2007) que aponta disfunções do modelo Weberiano:

[...] a concentração nos aspectos formais da organização, descuidando do processo de sua modificação por fatores informais e, conseqüentemente, prestando pouca atenção à natureza humana; a preocupação permanente com a racionalidade e a eficiência dos meios e não necessariamente com a plena realização dos fins, ou seja, com a eficácia; a falta de flexibilidade para reagir diante de transformações situacionais; a deformação profissional. (p.03).

As disfunções apontadas por Saraiva do modelo Weberiano demonstram o porquê deste não se adequar à modernização da administração. Saraiva ressalta que o modelo concentrava-se nos aspectos formais prestando pouca atenção à natureza humana, ou seja, o importante era a cumprir a rotina estabelecida com eficiência independente do número de pessoas que compunha a equipe, a motivação ou as mudanças decorrentes de fatores informais que pudessem afetar ou não a realização destas.

Saraiva aponta como disfunção a falta de flexibilidade do modelo ante as novas situações, ou seja, todo acontecimento que surgisse fora do padrão estabelecido não era considerado relevante, pois, o importante era cumprir o que estava estabelecido.

Com o intuito de combater a rigidez burocrática desde a década de 30 a administração pública burocrática sofreu sucessivas tentativas de reforma. Um dos acontecimentos marcantes da reforma da administração pública foi a publicação do Decreto nº 200 de 1967 que estimulou a descentralização funcional e a flexibilização da administração mediante a expansão da Administração Indireta (KLERING E PORSE, 2009, p.97).

A promulgação da Constituição Federal de 1988 foi outro acontecimento marcante e dentre seus inúmeros artigos se destaca o artigo nº 39 que determinou a institucionalização do Regime Jurídico Único dando estabilidade aos servidores públicos bem como a instituição do plano de carreiras para os servidores da administração direta, das autarquias e das fundações públicas em todas as esferas de governo.

Bresser Pereira (1999), por sua vez, afirma que desde que Estados Nacionais foram constituídos ocorreram apenas duas reformas administrativas: a Burocrática e a Gerencial; afirma também que: “A primeira, que foi analisada por Weber, diz respeito à formação de um serviço público profissionalizado” e, segundo ele, ocorreu no Brasil na década de 30, concordando com o pensamento de Klering e Porsse (2009). A segunda “flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* às agências governamentais e aos seus gerentes”, ocorrida segundo ele na década de 90.

Vale mencionar que no contexto da reforma Gerencial onde a flexibilização está presente, um ato normativo que, segundo Nassuno “(...) discute o significado da inserção da demissão por insuficiência de desempenho no processo de implantação da administração gerencial, em termos de seus principais avanços e desafios” é a Emenda Constitucional nº 19, publicada no DOU de 05 de junho de 1998 (NASSUNO: 1998).

De acordo com Klering e Porsse (2009) no modelo gerencial de administração pública ocorreu o estabelecimento de metas definidas para cada órgão, o gerenciamento de recursos passou a ser realizado com maior autonomia, o controle dos resultados alcançados foi instituído, houve uma valorização da transparência, bem como valorização da participação da sociedade e, por fim, a forma de controle deixou de basear-se em processos passando a concentrar-se em resultados.

Portanto, PEREIRA, NASSUNO KLERING E PORSE concordam que a Reforma Gerencial constituiu um rompimento com o sistema burocrático tradicional, adotando modelo de gestão flexível capaz de responder com rapidez e eficiência às demandas sociais por serviços de qualidade, no entanto, observa-se que derivaram do modelo anterior: o sistema de carreiras, a admissão por concurso público, a avaliação de desempenho, o profissionalismo e a impessoalidade.

O Relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (BRASIL: 2009), afirma que desde a década de 70 a Administração Pública vem implantando sistemas de avaliação de desempenho interligados ou à remuneração ou à carreira do servidor público. Atualmente, com o advento da Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008 transformada na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 a avaliação de desempenho ganhou uma nova dimensão, pois, foi definida como o instrumento sistemático de monitoramento da atuação individual e institucional do servidor.

## **1.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Toda organização necessita planejar e organizar seu processo de trabalho com vistas a atingir o objetivo para o qual foi criada. A administração de pessoas no contexto organizacional desempenha papel essencial, pois, lida com o material humano que é a mola propulsora de toda organização.

Para bem desempenhar o seu papel dentro da organização a gestão de pessoas lança mão de ferramentas que ajudem a conhecer, diagnosticar e traçar estratégias para a valorização e motivação do colaborador dentre estas está a avaliação de desempenho. Abordaremos a seguir a importância da avaliação de desempenho para as organizações e para as instituições públicas.

### **1.2.1 A Importância da Avaliação de Desempenho para as Organizações**

Para GIL (2001) a gestão de pessoas, numa visão sistêmica, pressupõe a existência de subsistemas independentes entre eles (seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho), cujo funcionamento integrado promove o direcionamento da força de trabalho ao alcance dos objetivos institucionais.

Os conceitos de avaliação de desempenho encontrados na literatura denotam a importância desta para gestão de pessoas das organizações. Chiavenato, Pontes, Lotta e Carvalho chamam atenção para a avaliação de desempenho como ferramenta indispensável na gestão de pessoas em qualquer organização.

Chiavenato (1997) destaca três pontos importantes de sua utilização: como meio de comunicação, informando à equipe de trabalho ou ao indivíduo os resultados esperados pela organização; como meio de acompanhamento dos resultados possibilitando a correção dos rumos sempre que necessário e como meio de avaliação dos resultados obtidos, comparando os resultados alcançados com os resultados esperados.

A ênfase de Pontes (1996) está em que esta além de permitir o acompanhamento sistemático do desempenho individual no cargo permite identificar o potencial de desenvolvimento do indivíduo, concorda com Chiavenato ao ressaltar que é um importante meio de comunicação entre a organização e o indivíduo, sendo esta característica, a essência da avaliação de desempenho.

Lotta (2002) considera a avaliação de desempenho como importante mecanismo que pode ser usado para detectar as deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional no serviço público.

Carvalho (1998), por sua vez, complementa o que foi dito pelos três autores ressaltando que a finalidade desta ferramenta é a obtenção de informações comportamentais do profissional avaliado ao longo do desempenho de suas atividades.

Conceitualmente podemos concluir que a avaliação de desempenho na gestão de pessoas se constitui uma ferramenta essencial para: o planejamento; a comunicação aos colaboradores dos resultados esperados nas atividades por eles desenvolvidas; o acompanhamento comportamental dos profissionais; o realinhamento das ações aos objetivos institucionais, a avaliação dos resultados alcançados e a identificação da necessidade de capacitação, qualificação e formação dos servidores..

Para Filadelpho e Macêdo (2007) a percepção dos trabalhadores e dirigentes de uma organização sobre avaliação de desempenho difere quanto à sua utilização, pois, para o primeiro grupo ela é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho e para o segundo grupo serve ou deveria servir de base orientadora ao desenvolvimento de pessoal e profissional dos trabalhadores.

De acordo com os referidos autores as percepções dos trabalhadores e dirigentes possuem como ponto comum o controle da produção como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

Chiavenato (2004) demonstra que a principal preocupação das organizações é a medição, a avaliação e o monitoramento de quatro pontos principais: resultado, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso.

Segundo o autor as organizações devem medir, avaliar e monitorar o resultado, no que se refere ao estabelecimento do resultado final que se pretende alcançar num determinado período de tempo. Quanto ao desempenho, o autor ressalta que o foco deve estar nos comportamentos determinados ou meios instrumentais disponibilizados que a organização pretende pôr em prática.

Quanto às competências, o autor também destaca que é necessário medir, avaliar e monitorar as competências individuais que os trabalhadores oferecem ou agregam à organização. Quanto aos fatores críticos de sucesso, é necessário focar nos aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Portanto, conclui-se que avaliação de desempenho está presente em todas as áreas de uma organização de sucesso, por ser uma importante ferramenta de gestão, apesar de divergências no ponto de vista do avaliador e do avaliado é inegável sua importância para as organizações. Esta importância reside, segundo Chiavenato (2004) em sete razões:

A primeira é que avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático do pessoal com vistas a justificar: promoções, transferências, aumentos salariais e até demissões. A segunda é que ela proporciona o conhecimento de como esta sendo recebido pelo público alvo da prestação de serviços ou produtos o desempenho, atitude e competências do colaborador.

A terceira é que a avaliação de desempenho permite ao colaborador saber seus pontos fortes intensificando com isso sua aplicação no trabalho e seus pontos frágeis, ou seja, aquilo que necessita ser melhorado mediante treinamento ou desenvolvimento pessoal. O quarto ponto é que ela permite a melhoria do relacionamento do colaborador com a equipe de trabalho em decorrência de ter ciência que está sendo constantemente avaliado por eles.

A quinta é que a avaliação de desempenho proporciona, ao colaborador, meios de saber como ele é percebido pelos outros e de melhorar sua auto-percepção. A sexta é que ela proporciona ao gestor o conhecimento em

profundidade do potencial de seus colaboradores e com isso definir estratégias de treinamento e desenvolvimento, carreiras, sucessão, etc.

Por último, e não menos importante, a avaliação de desempenho, segundo o autor, oferece ao gestor de pessoas informações sobre como aconselhar e orientar seus colaboradores.

Apesar da importância que a avaliação de desempenho para a organização, cada organização constrói seu próprio sistema de avaliação de desempenho de acordo com suas características e aplicando de forma diferenciada de acordo com o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal: estratégico, tático e operacional.

No entanto, a avaliação de desempenho para ter eficácia necessita ter como base o resultado do colaborador no trabalho e não em suas características de personalidade, por isso, Chiavenato (2004) apresenta os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados: escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificações, bem como suas vantagens e desvantagens.

O primeiro método apresentado por Chiavenato (2004) é o Método da Escala Gráfica cujo instrumento utilizado é um formulário composto de linhas que representam os fatores de avaliação de desempenho, sendo estes pré-selecionados, que definem as qualidades do colaborador a serem avaliadas e de colunas que representam o grau de avaliação dos fatores de avaliação de desempenho.

Chiavenato (2004) apresenta como vantagem na adoção deste método: a facilidade no planejamento e na construção do formulário de avaliação, bem como na compreensão e utilização do mesmo; este método permite ao gestor comparar o desempenho de um grande número de colaboradores, em decorrência da visão gráfica e global que o formulário apresenta, contribuindo para a aplicação do feedback.

Segundo o autor, as desvantagens do método consistem em generalizar os conceitos atribuídos ao avaliado, inflexibilidade, subjetividade e superficialidade por parte do avaliador e não participação do avaliado no processo.

O Método da Escolha Forçada é o segundo método apresentado por Chiavenato (2004) cujo instrumento de avaliação é a utilização de blocos de frases com significado positivo ou negativo, compostos de duas, quatro ou mais frases, direcionadas a descrever os aspectos comportamentais do avaliado, cabendo ao

avaliador escolher apenas uma ou duas frases em cada bloco para aplicar ao desempenho do colaborador.

As vantagens na adoção deste método, segundo Chiavenato (2004), são: a eliminação da subjetividade do avaliador em decorrência dos conceitos atribuídos ao avaliado não ser generalizado e, por ser de simples aplicação o avaliador não necessita de treinamento.

Quanto às desvantagens do método o autor destaca a complexidade da construção e elaboração dos blocos, a não participação do avaliado no processo, resultados não conclusivos em virtude de apontar apenas bons, médio e fracos desempenho e a dificuldade de comparação do desempenho dos avaliados gerando dificuldades para o feedback.

O Método da Pesquisa de Campo é o terceiro método apresentado por Chiavenato (2004) cujo instrumento de avaliação consiste numa entrevista feita por um especialista em avaliação com o gerente de linha cuja finalidade é a de juntos avaliarem os colaboradores para, em seguida, o especialista preencher um formulário abrangendo a avaliação inicial, a análise complementar, o planejamento e o acompanhamento do desempenho do avaliado.

As principais vantagens na adoção deste método, destacadas pelo autor são: a aproximação da gerência de linha com o especialista em avaliação, o envolvimento da responsabilidade de ambos no processo e a possibilidade de planejamento estratégico das ações com ênfase na melhoria do desempenho e no alcance dos resultados propostos. As desvantagens, segundo o autor, consistem na lentidão e demora do processo, a participação mínima do avaliado no processo e ônus elevado do processo em decorrência da exigência da presença de um especialista em avaliação.

O Terceiro método apresentado por Chiavenato (2004) é o Método dos Incidentes Críticos que possui como característica considerar o desempenho altamente positivo ou o altamente negativo não valorizando o desempenho normal.

As vantagens na adoção deste método, segundo Chiavenato (2004), são: a fácil montagem e utilização, a ênfase nos aspectos excepcionais do desempenho, realçando os positivos, o apresentando como o ideal a ser alcançado ou melhor aplicado buscando a eliminação ou correção dos negativos. Quanto à desvantagem

do método, segundo o autor, reside em ser tendencioso e parcial em decorrência da fixação somente nos aspectos extremos do desempenho.

O quarto método apresentado por Chiavenato (2004) é o Método da Lista de Verificação que possui como base uma relação de fatores a serem considerados na avaliação de desempenho dos colaboradores, conhecida como Chek-List, esta relação fixa um padrão de conceitos e características do avaliado que o gerente de linha necessita avaliar.

A vantagem na adoção deste método, segundo Chiavenato (2004), é a simplicidade na aplicação, não exigindo treinamento do avaliador. Já a desvantagem, segundo o autor, reside no fato de que é subjetivo e superficial.

O autor resume os métodos acima descritos como burocráticos, rotineiros e repetitivos por padronizar e homogeneizar os avaliados. Segundo o autor a falta de liberdade de conteúdo e o tratamento dado à avaliação de desempenho como um fim e não um meio para melhorar e impulsionar o desempenho dos colaboradores têm sido alvo de críticas pelos estudiosos da área.

Corroborando com esta ideia Lotta (2002) que considera a avaliação de desempenho como importante mecanismo que pode ser usado para detectar as deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional no serviço público.

Em suma, a avaliação de desempenho como instrumento de gestão contribui com a identificação das necessidades de capacitação, qualificação e formação dos servidores públicos, possibilita o realinhamento da força de trabalho aos objetivos institucionais no caso dos resultados obtidos se distanciarem do cumprimento das metas estabelecidas.

### **1.2.2 A Importância da Avaliação de Desempenho para a Administração Pública**

Segundo Nassuno o aumento da pressão por melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas, resultante da competição internacional, da escassez de recursos, da crise fiscal e do aumento da insatisfação da sociedade com os serviços públicos, fez com que a avaliação de desempenho dos servidores assumisse papel de extrema relevância para a administração pública (NASSUNO: 1998).

Nassuno (1998) afirma que a avaliação de desempenho não se constitui apenas em um instrumento punitivo, uma vez que a utilização de seus resultados subsidia a política de capacitação para os servidores públicos, tendo como diretriz principal a possibilidade de acesso pelo menos uma vez por ano a ações de capacitação pelos servidores, assim como, possibilita a consideração dos efeitos da ação de capacitação nas avaliações posteriores.

No processo de elaboração da reforma administrativa ocorrida na década de 90, o então Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado Bresser Pereira enfatizou a necessidade de deixar bem claro para a sociedade e para o governo a importância da flexibilização da estabilidade do servidor público. Para isso, detalhou de forma precisa em que condições o servidor poderia ser demitido que são: por necessidade da Administração (por excesso de quadros – aprova a demissão para que os gastos com pessoal não ultrapassem a 60% da receita) ou por insuficiência de desempenho, garantindo a proteção aos servidores contra as decisões políticas, no entanto, não contra as decisões técnicas (PEREIRA: 1999)

O relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (BRASIL: 2009), por sua vez, amplia a visão acerca da importância da avaliação de desempenho para a Administração Pública apontando três pontos principais:

O primeiro ponto refere-se aos objetivos da avaliação de desempenho que são: subsidiar a política de gestão de pessoas possibilitando traçar estratégias quanto à necessidade ou não de capacitação, o desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação dos componentes da equipe de trabalho, com vistas à promoção de melhoria da qualificação dos serviços públicos.

O segundo ponto relaciona-se à interface do sistema de gestão de pessoal com os demais sistemas que compõem a avaliação institucional e os processos administrativos, ou seja, os resultados dos desempenhos individuais apresentados na avaliação de desempenho refletem diretamente na avaliação institucional e administrativa do órgão.

O terceiro ponto refere-se aos indicadores de desempenho, que devem ser de tarefa, pois, as metas individuais estabelecidas devem estar vinculadas às metas de equipe e da unidade produtiva que, por sua vez, tem sua origem nas metas e objetivos perseguidos pela instituição.

Guimarães (1998) enfatiza que a avaliação de desempenho é essencial para toda organização, em especial à instituição pública moderna, pois, segundo o autor, quando uma organização é sistematicamente avaliada consegue reciclar-se, oxigenar-se, rever suas estratégias e métodos de trabalho minimizando, com isso, a tendência a entropia e o insulamento burocrático sobrevivendo nos ambientes turbulentos e mutáveis.

O autor enfatiza, ainda, que as organizações precisam dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho nos níveis estratégico, tático, operacional e individual, pois, uma organização moderna tem como função estratégica avaliar seu produto final ou trabalho necessário para produzi-lo e isto envolve todos os níveis da organização. Ressume a importância da avaliação de desempenho na frase “Trabalho avaliado é trabalho realizado” (Guimarães: 1998).

### **1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

A literatura é clara ao apontar a avaliação de desempenho como uma ferramenta importantíssima para as organizações e, em especial, para as organizações que compõem a Administração Pública Brasileira.

No entanto, a tarefa de avaliar o desempenho humano tem se mostrado complexa em decorrência dos diferentes fatores que afetam o desempenho no trabalho entre eles: fatores extra-organizacionais, fatores organizacionais, fatores ambientais e fatores individuais. (ENAP, 2000)

A percepção conflituosa dos colaboradores e dirigentes acerca da avaliação de desempenho aumenta ainda mais a complexidade da tarefa, pois, o primeiro grupo a considera como um instrumento de pressão na execução do trabalho e o segundo grupo como base para decisões administrativas (aumento de salários, promoções, transferência ou demissões). (FILADELPHO E MACÊDO, 2007)

Para melhor entender como a negociação está presente no processo de avaliação de desempenho é necessário compreender a natureza dos conflitos e como a negociação é utilizada na solução destes.

### 1.3.1 Os Conflitos e a Negociação

Os conflitos são inerentes à condição humana estando presente em todos os ambientes em que o ser humano estiver presente, seja familiar, de lazer ou profissional.

Segundo Stoll (2007) "os conflitos são inerentes à própria vida em sociedade, sendo esta o palco de interesses opostos, dada a pluralidade humana e o estreitamento do mesmo espaço pessoal, profissional, cultural, e outros, nos quais os homens se relacionam".

Schermerhorn (1999) citado por Alves e Moreschi (2006) define conflito como um processo que "ocorre sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes ou sempre que um antagonismo emocional cria atrito entre pessoas ou grupos".

Portanto, o conflito está presente nas relações humanas, pois, cada indivíduo possui um ponto de vista particular gerando posicionamentos diferentes dos outros, visões diferentes e opiniões diferentes. Apesar de conceitualmente o conflito parecer algo ruim, principalmente para as organizações, pois, pode atrapalhar o desempenho das atividades, sua existência se bem trabalhada gera idéias inovadoras.

O conflito está presente no âmbito das organizações no processo de avaliação de desempenho, pois, ao fim do processo, as expectativas são divergentes enquanto os colaboradores desejam ser avaliados positivamente e obter recompensas pelo seu bom desempenho, as organizações desejam que estes aceitem o *feedback* (positivo ou negativo) e melhorem seu desempenho.

Administrar os conflitos é uma tarefa espinhosa para o gestor de pessoas e, para tal, necessita desenvolver a capacidade de gerenciar conflitos de interesses, pois, segundo Braga (2007) "conflito não administrado transforma-se, com frequência em ineficiência e em confrontos".

Para compreender o papel da negociação na solução de conflitos advindos das relações de trabalho, é necessário conhecer conceitualmente a negociação:

Braga, citado por Misoczky (2009), define a negociação de forma geral como “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Stoll (2007), em sua definição de negociação coletiva, afirma que ela possibilita o equilíbrio na relação existente entre empregado e empregador.

Lopes (2009) corrobora com o pensamento de Stoll (2007) quando define negociação coletiva como “um instrumento dos trabalhadores para equilibrar a disputa com os empregadores”. O autor afirma ser a negociação um instrumento gerencial para regular as relações de trabalho evitando que os conflitos aumentem de tal forma que interfiram negativamente nas atividades das organizações.

Stoll, citado por Lopes (2009), em seu comentário acerca da negociação coletiva como meio de solução de conflitos:

Possibilita a restauração do equilíbrio entre as forças produtivas, entre os pólos da relação que se estabelece entre o empregado e o empregador, naturalmente defasadas em virtude do poder econômico inerente ao detentor dos meios da produção e do capital (STOLL 2007, P.15)

Portanto, a negociação é um instrumento eficaz para convergir posições divergentes em direção à conciliação, equilibrando a relação de poder entre os atores e evitando que os conflitos atinjam um nível tão elevado que interfira no sucesso das atividades da organização.

No processo de avaliação, o avaliador necessita descrever de forma clara o desempenho do avaliado, nesta descrição é necessário relatar fatos e situações críticas que demonstram deficiências no desempenho do avaliado, estas deficiências representam os pontos em que este necessita modificar seu desempenho, a descrição destes pontos, geralmente, se constitui em fonte de conflito, para resolvê-los é necessária disposição, de ambas as partes, para chegar a um acordo.

### **1.3.2 A comunicação e a Negociação**

No processo de negociação um dos principais fatores envolvidos é o da comunicação e, esta quando estabelecida de forma clara e transparente facilita o

entendimento e a obtenção de acordos, no entanto, se for obscura gera desconfiança e insegurança colaborando para o entrave e até mesmo para o fracasso da negociação.

Robbins, citado por Lopes (2009), destaca como elementos centrais para a comunicação:

- A habilidade de para ser um ouvinte ativo – é a capacidade de entender a comunicação a partir do ponto de vista do orador.
- A habilidade para dar *feedback* – é capacidade de informar o desempenho positivo ou negativo, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

A comunicação está presente no processo de avaliação de desempenho desde o estabelecimento dos indicadores de desempenho da organização até o resultado do processo, e na negociação ela se estabelece quando, o gestor e o colaborador, juntos buscam uma solução para os problemas que impedem o alcance do resultado positivo.

Zajdsznajder, citado por Lopes (2009), apresenta a negociação como multifacetada e uma das faces da negociação é a Lógico-Linguística, para o autor a negociação caracteriza-se por trocas verbais e são especialmente um fenômeno da linguagem. O autor também afirma que a negociação não é um mero falar, mas um falar segundo determinados objetivos e regras.

Ao utilizar a face lógico-linguística no momento da entrevista de avaliação é necessário que o diálogo estabelecido seja franco e aberto oportunizando o *feedback*, isto, conduzirá o avaliado a analisar não somente os resultados obtidos na avaliação mas o conduzirá a uma análise de consciência ao considerar o esforço empreendido por ele em ser um bom empregado, também, possibilitará ao avaliador conhecer os fatores que contribuem para o não cumprimento do que foi estabelecido.

Outra face da negociação apresentada por Zajdsznajder, citado por Lopes (2009), é a psicológica nela o autor reforça que como processo de comunicação a negociação envolve diversas questões psicológicas, pois, nela tanto as partes

emitem e recebem mensagens considerando um quadro de percepções, sugestões, empatias, antipatias e tentativas de influencia.

Ao utilizar a face psicológica no processo de avaliação, o avaliador e o avaliado estabelecem uma comunicação que permite a discussão em conjunto de propostas de desenvolvimento de metas fortalecendo das relações resultando na composição de uma equipe de trabalho onde os atores de comum acordo se esforçam para atingir uma mesma meta.

### **1.3.3 A Relação de Poder e a Negociação**

O ser humano em suas relações sociais interage com os demais de forma a influenciar ou ser influenciado pelos outros. O indivíduo considerado poderoso é aquele que consegue influenciar outras pessoas e com isso exercendo domínio, controle e liderança sobre elas.

Segundo Weber, citado por Klering (2009), poder é “a probabilidade que um ator tem, dentro de uma relação social, de realizar a sua própria vontade, apesar da resistência e a despeito da base em que se fundamente esta probabilidade”.

Para Aguiar (1989) o poder consiste em poder social, e este é a capacidade que o indivíduo possui de influenciar uma ou um grupo de pessoas para agir em determinada direção ou mudar a direção da ação.

Morgan, citado por Klering (2009), complementa a definição de poder de Aguiar (2009) considerando que “o poder deveria ser compreendido como um fenômeno de comportamento interpessoal ou como uma manifestação de fatores estruturais profundamente instalados”.

O poder, segundo Lopes (2009), possui três elementos considerados variáveis-chaves no processo de negociação, o tempo, a informação e o poder. O autor também afirma que ao se discutir planejamento, tática e estratégias na negociação, se estabelecem as prioridades de interesses, de disputas e de objetivos que serão o alvo das relações de poder, porque, serão os pontos a serem defendidos e na mesa de negociação para medir forças entre os negociadores em posições opostas.

Klering (2009) afirma que “a solução de conflitos de interesses está na utilização do instrumento “poder”, como habilidade para conseguir que alguém faça alguma coisa que, de outra forma não seria feita”.

No processo de avaliação de desempenho, a relação de poder está presente porque ela é um instrumento de obtenção de cooperação dos indivíduos para realização das metas estabelecidas, neste processo, o comportamento e o conhecimento dos colaboradores é controlado e direcionado para atender a necessidade da organização.

## **1.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PROGEP**

Estudar o processo da avaliação de desempenho na PROGEP requer compreender as ações administrativas que foram adotadas para adequar a administração e a gestão de pessoas da UFPA à nova Administração Pública. Este item apresenta as principais ações administrativas para implantar o sistema de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da UFPA.

### **1.4.1 – Contextualização da avaliação de Desempenho na PROGEP**

Durante a administração de 2001-2005, o Conselho Universitário – CONSUN se reuniu e, em 21 de novembro de 2002, conforme Resolução nº 604 aprovou o Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001-2010 que é composto por sete grandes Eixos Estruturantes, para o estudo em questão destaca-se o Eixo Estruturante Valorização dos Recursos Humanos. (PDI 2001-2010, p. 13)

Com vista a cumprir o que foi determinado pelo Plano de Desenvolvimento da instituição, bem como, atender as exigências dos dispositivos legais da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005<sup>3</sup> e do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006<sup>4</sup>, foram constituídos três Grupos de Trabalho (GT) para elaborar o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da UFPA (PIDT) cada grupo

---

<sup>3</sup> A Lei nº 11.09/2005<sup>1</sup> dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

<sup>4</sup> O Decreto nº 5.825/2006 estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos

atuando em áreas distintas, a saber: Dimensionamento, Avaliação de Desempenho e Capacitação. (PIDT, p.06)

De acordo com o PIDT o primeiro momento do processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da UFPA se deu com o advento do Decreto nº 84.669/1980 e se constituía em um processo unilateral e hierarquizado cujo único objetivo era a obtenção da progressão funcional na carreira, com vistas a benefícios financeiros.

O segundo momento se deu com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE pela Lei nº 7.596/1987, Decreto nº 94.664/1987 e Portaria nº 475/1987 que instituiu pela primeira vez a carreira técnico-administrativo própria das Universidades, porém, desvinculado do planejamento estratégico e do desenvolvimento institucional. (PIDT, p. 07)

A UFPA, com base no PUCRCE, aprovou o Projeto de Avaliação de Recursos Humanos cujas diretrizes básicas eram: avaliação de desempenho funcional, sugerindo padrões de desempenho a serem empregados e avaliação de desempenho no treinamento com vistas a aperfeiçoar os interesses organizacionais e de pessoal. No entanto, por falta de uma política institucional de valorização dos recursos humanos da instituição o projeto não foi implantado, permanecendo o modelo anterior até o ano de 2005. (PIDT, p. 43)

Criada em junho de 2005 a PROGEP nasceu com a missão de *“atuar com agente de mudança desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais”*<sup>5</sup>

Um dos desafios da PROGEP, desde sua constituição, foi o de implantar um sistema de avaliação de desempenho que atendesse:

O compromisso assumido no Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010<sup>6</sup> que possui como uma de suas políticas de gestão “a Valorização dos Recursos Humanos” sendo a síntese dessa política:

Valorizar os recursos humanos de uma instituição e acrescer o seu valor proporcionado à pessoa, oportunidade de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e de competências necessárias ao desempenho de atividades nos diferentes níveis da organização, bem como a manutenção de sua

---

<sup>5</sup> De acordo com o Regimento Interno da PROGEP, p.01.

<sup>6</sup> Plano de Desenvolvimento Institucional, Disponível em <  
<http://www.ufpa.br/plano/arquivos/Plano12.PDF>>

empregabilidade , enfim, é atender o homem na perspectiva de seus anseios atendidos, de ter o seu trabalho reconhecido, de fazê-lo sentir-se parte. (PDI, p.106)

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) que em seu artigo 3º inciso IX prevê:

A avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

Para que os Programas de Desenvolvimento previstos no PCCTAE pudessem ser operacionalizados o governo editou o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 que em seu artigo 8º estabeleceu como diretriz para elaboração do Programa de Avaliação:

O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Essencialmente o PCCTAE trás em seu arcabouço a valorização do servidor da educação e cria uma nova relação entre servidor e instituição alinhando o crescimento profissional e pessoal às necessidades da Instituição. (PIDT, p. 07).

Ante este desafio, no ano de 2007, foi implantado o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Técnico-administrativos integrantes do PCCTAE, e, pela primeira vez na história da UFPA, a avaliação de desempenho foi realizada por meio de um sistema informatizado *on line* sendo disponibilizada na página da PROGEP objetivando a progressão por mérito profissional<sup>7</sup>.

Cinco Programas forma estabelecidos no PIDT, dentre eles está o Programa de Desempenho Profissional. Este programa reconhece a avaliação de desempenho como uma importante ferramenta de gestão, pois, se bem aplicada fornece informações essenciais para gestão de pessoal como: identificação de problemas de gestão, de adequação do profissional ao cargo ocupado, de localização de possíveis carências de qualificação e capacitação, do nível de satisfação do usuário, entre outros. (PIDT, p.42).

<sup>7</sup>

De acordo com o Relatório de Gestão da PROGEP 2007, p.26.

Dada a importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas e para o sucesso institucional, identificar se no dia a dia da equipe de técnico-administrativos da PROGEP a aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho tem alcançado os objetivos para os quais foi criado é essencial visto que seu resultado está diretamente relacionado com o alcance das metas institucionais.

#### **1.4.2 – O Programa de Avaliação de Desempenho na PROGEP**

Como descrito anteriormente o Programa de Avaliação de Desempenho da PROGEP (PAD) está contemplado no Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da UFPA (PIDT) e no Plano de Gestão 2005-2010 da UFPA, cuja política de gestão é a Valorização dos Recursos Humanos.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos está voltado para a promoção e elevação da qualidade que são exigidos pela UFPA, ele estabelece os instrumentos gerenciais indispensáveis à sua operacionalização e integra o modelo de gestão adotado pela UFPA. Com base nas informações do próprio programa, apresentaremos as bases estabelecidas que sejam pertinentes ao objeto desta pesquisa.

Para que um programa seja implantado é necessário o estabelecimento de princípios pelos quais sua operacionalização ocorra. De acordo com o estabelecido no Plano de Gestão 2005-2010 o Programa de Avaliação dos Técnico-Administrativos da UFPA é regido por quatro princípios básicos dentre os quais se destaca o reconhecimento do processo de avaliação de desempenho como um instrumento legítimo de execução das políticas institucionais e do próprio sistema de educação superior em seu conjunto.

Para aplicar o programa é necessário observar cinco pressupostos técnicos indispensáveis, de acordo com o PIDT. No entanto, o principal deles é que sua aplicação ocorra dentro de uma visão integrada bem como que a operacionalização do mesmo ocorra mediante ações gerenciais orientadas pela missão, objetivos e metas institucionais estabelecidas.

Segundo o PIDT o objetivo principal é contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas,

apoiando e incentivando o pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo o suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade.

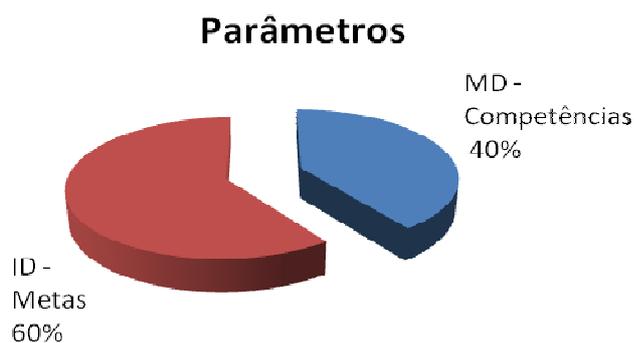
O PIDT estabelece como resultados a serem alcançados pela aplicação do programa os seguintes: estímulo ao trabalho coletivo visando ampliar a participação no planejamento institucional, melhoria e aperfeiçoamento dos procedimentos técnicos e administrativos com vistas a aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços, contribuir para o desenvolvimento do servidor enquanto profissional e cidadão, melhoria dos resultados institucionais potencializando os conhecimentos, habilidade e atitudes dos técnico-administrativos, bem como, a geração de informações que subsidiem os sistemas integrados da UFPA e o processo de gestão de pessoas.

São avaliados todos os técnico-administrativos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e docentes ocupantes do Cargo de Direção (CD) e Função Gratificada (FG). A periodicidade é de 12 meses, ocorrendo no período de 01 a 30 de novembro.

A execução do programa se dá em três etapas que são:

- Planejamento das ações e metas – por meio da elaboração dos planos de trabalho da Unidade, das Equipes e do Servidor serão definidas as metas anuais a serem alcançadas.
- Acompanhamento do Desempenho – mediante o registro mensal ou reuniões programadas o superior imediato acompanha o desempenho do servidor objetivando a adequação e revisão sistemática de procedimentos.
- Análise do Desempenho – verificação dos resultados obtidos comparativamente às metas estabelecidas nos planos de trabalho da Unidade, das Equipes e do Servidor.

Compõem os parâmetros para avaliação dos técnico-administrativos: Os indicadores de desempenho (ID), composto pelas metas estabelecidas e que corresponde a 60% da pontuação final obtida pelo servidor e os mediadores de desempenho (MD), composto pelas competências do servidor avaliado que corresponde a 40% da pontuação final obtida pelo servidor.



**Gráfico 01 – Parâmetros para Avaliação de Desempenho**

Fonte: UFPA/PROGEP – Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos

Para obter o resultado estabelecido pelos parâmetros ID (60%) e MD (40%) o técnico-administrativo passa por quatro modalidades de avaliação.

A primeira modalidade é a auto-avaliação e nesta modalidade o servidor fará sua avaliação individual, com base nas competências requeridas para o desempenho de suas atividades.

A segunda modalidade é a avaliação do servidor pela chefia imediata onde a chefia imediata avalia o servidor com base nas metas e competências.

A terceira modalidade é a avaliação da equipe pela chefia imediata e nesta modalidade a chefia imediata avalia o desempenho da equipe considerando o Plano de Trabalho da Equipe.

A quarta modalidade é a avaliação pelo usuário onde o usuário avalia os serviços prestados de acordo com seu grau de satisfação.

O resultado final do processo de avaliação de desempenho do servidor é obtido pela soma do cálculo da média ponderada dos indicadores (metas) e mediadores (competências) que será convertida em conceitos conforme tabela abaixo:

**Tabela 01 – Conceitos Finais da Avaliação de Desempenho**

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>CONCEITOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
90-100	Desempenho Excelente (DE)	Demonstra resultado de desempenho <b>além</b> das expectativas.
70-89,9	Desempenho Bom (DB)	Demonstra resultado de desempenho <b>plenamente</b> satisfatório.
50-69,9	Desempenho Regular (DR)	Demonstra resultado de desempenho <b>parcialmente</b> satisfatório
0-49,9	Desempenho Insuficiente (DI)	Demonstra <b>insuficiente</b> resultado de desempenho.

Fonte: UFPA/PROGEP – Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos.

Em conformidade com o § 2º, do Art. 10, da Lei nº 11.091, de 12.01.2005 o servidor técnico-administrativo que estiver no mínimo por dois anos de efetivo exercício no cargo e, neste período, ter obtido resultado satisfatório na avaliação de desempenho fará jus à progressão por mérito.

O próximo capítulo esclarecerá a metodologia da pesquisa, como se realizou a coleta de dados, como se aplicou o instrumento de pesquisa e a análise dos dados.

## CAPÍTULO 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utiliza-se do método estudo de caso, com abordagem qualitativa utilizando ferramental quantitativo de caráter exploratório.

O instrumento utilizado para coleta de dados para esta pesquisa foi um questionário, composto por 09 (nove) perguntas fechadas de múltipla escolha, auto-aplicáveis e uma pré-codificada de 05 (cinco) pontos variando de 01 (um) para “discordo totalmente” a 05 (cinco) para “concordo totalmente”. Encerrando o questionário foi feita uma pergunta aberta, onde os respondentes puderam registrar suas considerações acerca da avaliação de desempenho, se julgassem necessário.

O referido instrumento foi aplicado na UFPA, na área de gestão de pessoas, mais especificamente na PROGEP, que atualmente conta em seu quadro de servidores com 72 (setenta e dois) técnico-administrativos e deste universo foram investigados 47 (quarenta e sete) técnicos.

No questionário foram avaliadas cinco seções: a primeira quanto à caracterização dos informantes (sexo, faixa etária e formação), a segunda quanto ao tempo da UFPA e na PROGEP, a terceira quanto à participação no processo de avaliação de desempenho, a quarta quanto à motivação após a aplicação do processo de avaliação e a quinta quanto à percepção dos atores acerca de suas contribuições, participações no planejamento e resultados no processo de avaliação de desempenho, sendo esta última parte a que interessa para a presente pesquisa.

A coleta dos dados ocorreu no período de 12 a 23 de agosto de 2010. Na primeira etapa os respondentes foram informados do objetivo da pesquisa e na segunda etapa entregue os questionários aos participantes em seu ambiente de trabalho e responderam as perguntas sem a presença do pesquisador.

Os resultados da coleta de dados foram tabulados em tabelas utilizando-se o software Microsoft Excel, sendo estes dados utilizados para análise quantitativa, observando o percentual de frequência das questões fechadas. Quanto à questão que utilizou o modelo *Likert* o resultado da coleta de dados foi utilizado para análise quantitativa observando a relação frequência e peso, sendo o dimensionamento do peso de acordo com a resposta assinalada na tabela variando de 01 até 05.

Após a tabulação dos dados, estes foram analisados de forma qualitativa, observando os resultados obtidos e analisando seu conteúdo com a preocupação inicial de caracterizar a Unidade Organizacional, em seguida averiguar o nível de participação dos servidores na Avaliação de Desempenho e por fim colhendo a percepção dos técnico-administrativos acerca do processo de avaliação de desempenho na unidade.

## **CAPÍTULO 3 - RESULTADOS**

A análise do questionário aplicado aos técnico-administrativos da PROGEP inicialmente dar-se-á com a caracterização dos respondentes da Unidade organizacional, uma vez que, para analisar o resultado do processo de avaliação de desempenho é necessário conhecer o perfil dos informantes da referida Unidade.

O ponto seguinte a ser analisado refere-se ao processo de avaliação de desempenho quanto à participação dos respondentes no processo, suas preocupações ao participar, seus sentimentos ante os conceitos recebidos e sua motivação após o processo.

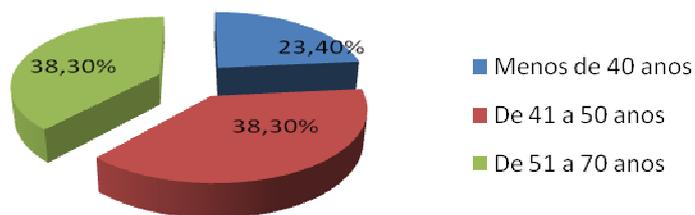
Por fim, estudaremos acerca da impressão dos respondentes sobre o processo de avaliação de desempenho.

### **3.1 UNIDADE ORGANIZACIONAL**

Para se conhecer uma organização é necessário conhecer os indivíduos que a compõem, portanto, conhecer o perfil dos técnico-administrativos da PROGEP é necessário, analisaremos inicialmente os aspectos faixa etária, sexo, formação acadêmica e cargo ocupado em decorrência desta necessidade. Em seguida, analisaremos o tempo de serviço e o tempo de atuação profissional na área de gestão de pessoas, pois, estes dois aspectos revelam a experiência profissional da equipe.

#### **3.1.1 Caracterização dos servidores**

A faixa etária, o sexo, a formação acadêmica e o cargo ocupado pelos técnico-administrativos da PROGEP são informações que esclarecerão se existe a necessidade de renovação do quadro de servidores e o quanto a gestão de pessoas necessita traçar estratégias para capacitação dos técnico-administrativos.



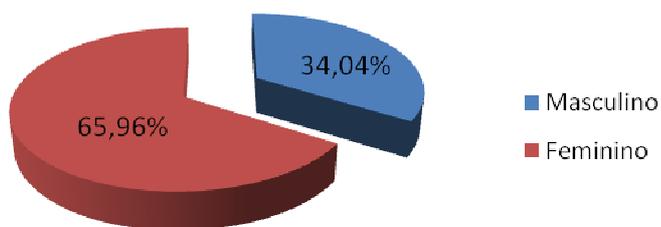
**Gráfico 02 – Faixa etária dos técnico-administrativos da PROGEP**

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Observa-se que os respondentes desta pesquisa, em sua maioria, encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos e 51 a 70 anos cada uma representando 38,30% do total de técnico-administrativos lotados na PROGEP.

Este percentual de servidores na faixa etária de 41 a 70 anos de idade é elevado delineando que o quadro de servidores da PROGEP é, em sua maioria, composto por pessoas maduras.

A maturidade da equipe pressupõe que seus componentes, em sua maioria, estejam em processo de finalização de carreira apontando para a necessidade de renovação da equipe de trabalho. A seguir, analisaremos a composição por sexo da equipe que poderá ou não confirmar esta necessidade.



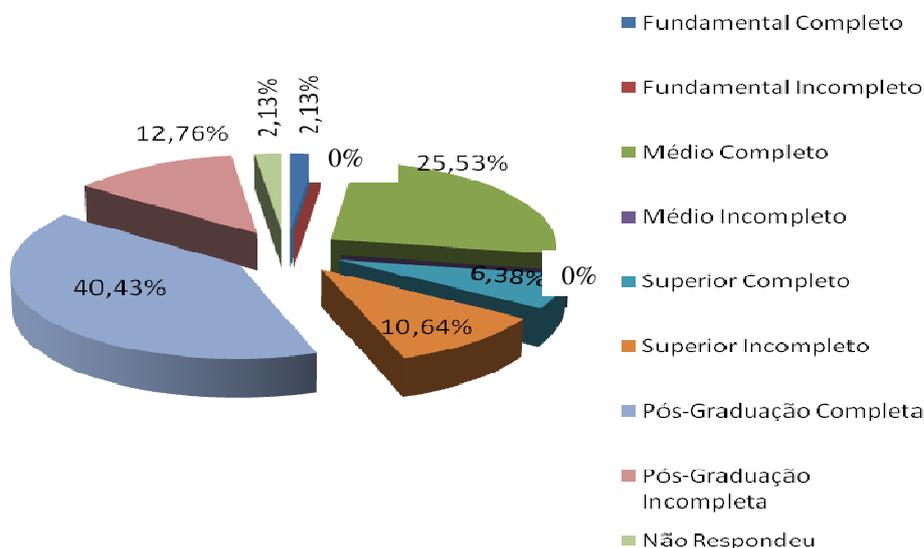
**Gráfico 03 – Técnico-Administrativos da PROGEP Segundo o Sexo**

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Dentre os técnico-administrativos lotados na PROGEP há uma predominância do sexo feminino, ou seja, 65,96% contra 34,04% do sexo masculino.

Comparando a faixa de idade dos componentes da equipe, conforme Gráfico nº 02, com o sexo predominante leva a crer que existe uma grande possibilidade de, a maioria dos componentes da equipe se aposentar mais cedo, pois, a faixa de

idade para aposentadoria do servidor do sexo feminino é 55 anos. Quanto à formação dos servidores observou-se a seguinte distribuição:



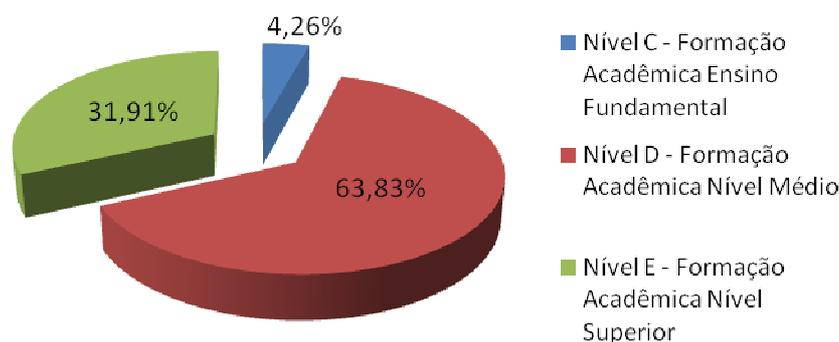
**Gráfico 04 – Formação Acadêmica dos Técnico-Administrativos da PROGEP**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Analisando as respostas acerca da formação acadêmica da PROGEP constatamos que a equipe possui um alto nível de formação acadêmica visto que 40,43% dos informantes possuem Pós-Graduação Completa. As atividades cotidianas da PROGEP exigem conhecimento de legislação, de administração, de informática, de instrução processual, entre outras, e este elevado nível de formação corrobora para uma prestação de serviços técnico de alto nível.

Por outro lado constata-se a preocupação e o investimento dos gestores da unidade na capacitação de seus técnico-administrativos. O investimento em capacitação segundo Fleury (2001), Gil (2001) e Chiavenato (1999) é essencial para o aprimoramento das competências, habilidades e conhecimentos tanto dos gestores quanto dos colaboradores.

A seguir, analisaremos o Nível de Classificação dos cargos dos Técnico-Administrativos e a formação acadêmica exigidas para exercê-los como estabelecido em Lei, com vistas a clarificar o nível de investimento dos gestores em capacitação da equipe.



**Gráfico 05 – Técnico-Administrativos da PROGEP por Nível de Classificação dos Cargos**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O Sistema de Avaliação de Desempenho, implantado no ano de 2007, tem como fundamento Legal a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), que agrupou os cargos dos técnico-administrativos em cinco níveis de classificação, definidos no artigo 5º, II, são:

“nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;”

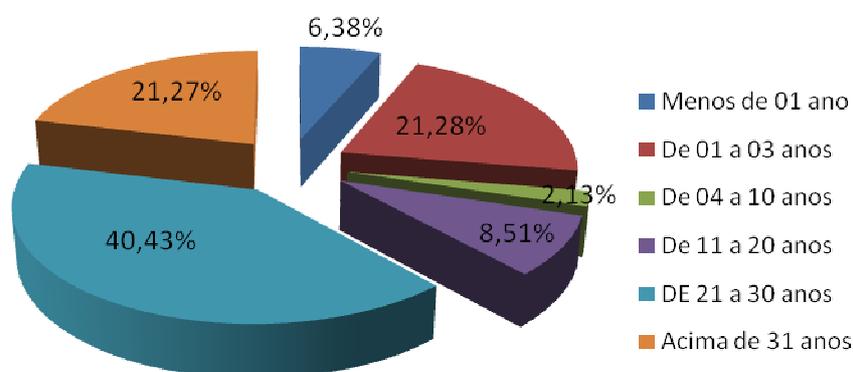
Os técnico-administrativos da PROGEP que compõem esta amostra classificam-se em três níveis de acordo com o PCCTAE, a saber: 4,26% estão classificados no Nível “C”, cuja exigência é o Ensino Fundamental; 63,83% classificam-se no Nível “D” que exige o Ensino Médio e 31,91% encontram-se no Nível “E” que exige o Nível Superior.

Comparando o resultado acima descrito, que tem como destaque o Nível de Classificação de Cargos “D”, com o resultado obtido no gráfico nº 04 que destaca a Pós Graduação como a principal formação acadêmica dos técnico-administrativos da PROGEP denota-se que, embora a exigência para ocupar o Nível “D” seja apenas o Ensino Médio, existe uma parcela expressiva de técnico-administrativos com formação acadêmica acima do que é exigido em Lei.

Confirmando também, a preocupação dos gestores em investir na formação acadêmica da equipe de Técnico-Administrativos redundando em benefícios para o usuário dos serviços da unidade.

### 3.1.2 – Tempo de Serviço dos Servidores

O tempo de serviço dos servidores na Instituição é um fator que ajuda a compreender se o servidor já possui o tempo necessário para aposentadoria e o tempo de lotação na PROGEP demonstra o nível de experiência da equipe na área de gestão de pessoas.



**Gráfico 06 – Tempo de Serviço Público dos Técnico-Administrativos na UFPA**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Quanto ao tempo que os informantes possuem de serviço no órgão destacam-se as faixas de tempo de 21 a 30 anos com 40,43% e de 31 em diante com 21,27%.

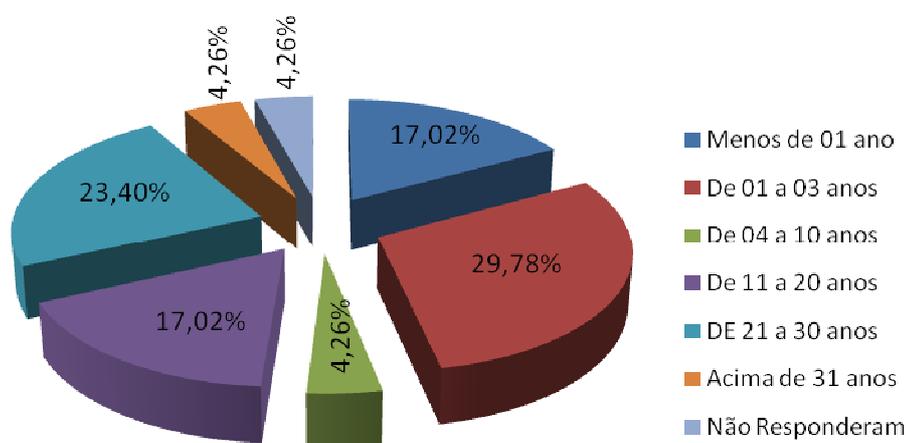
Ao comparar as faixas de tempo acima com a de idade que é destaque no gráfico nº 02 bem como o sexo em destaque no gráfico nº 03, constata-se que por possuir um quadro técnico-administrativo cujo tempo de serviço público é elevado que somado a idade elevada e à predominância do sexo feminino, aponta para a conclusão de que a grande maioria dos respondentes desta amostra caminha para o processo de aposentadoria, confirmando a necessidade de renovação do quadro funcional.

Esta constatação tem como base as três regras utilizadas na atualidade para concessão de aposentadoria voluntária integral ao servidor do sexo feminino<sup>8</sup>, cujos requisitos mínimos exigidos para a concessão são os seguintes:

A primeira regra baseia-se no § 1º, inciso III, alínea “a” do Artigo 40 da Constituição Federal de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 20 de 15.12.1998, requisitos exigidos: 10 anos de tempo de efetivo exercício no serviço público, 05 anos no cargo, 55 anos de idade e 30 anos de contribuição.

A segunda regra baseia-se nos incisos I, II, III e IV do Artigo 6º da Emenda Constitucional nº 41 de 19 de dezembro de 2003 requisitos exigidos: idade 55 anos, tempo de contribuição 30 anos, vinte anos de efetivo exercício no serviço público, dez anos na carreira e cinco anos no cargo.

A terceira regra baseia-se nos incisos I, II e III do artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47 de 05.07.2005, requisitos exigidos: 30 anos de contribuição, 25 anos de efetivo exercício no serviço público, 15 anos de carreira e 05 no cargo, possibilitando a redução na idade mínima na proporção de um ano de idade para cada ano que exceder o tempo mínimo de contribuição.



**Gráfico 07 – Tempo de Serviço dos Técnico-Administrativos na PROGEP**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Quanto ao tempo de serviço na PROGEP o destaque está no grupo de servidores que estão em estágio probatório com 29,78% dos respondentes e em segundo lugar está o grupo de servidores vinculados à unidade de 21 a 30 anos.

<sup>8</sup> Hoje a aposentadoria voluntária do servidor público da carreira de Técnico-Administrativo do sexo feminino ocorre com base no Artigo 40 da Constituição Federal de 1988, no artigo 6º da Emenda Constitucional nº 41 de 2003 e no artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47 de 2005.

Ante a informação acima se conclui que, dos 40,43% dos servidores técnico-administrativos da UFPA pertencentes ao segundo grupo, conforme o gráfico nº 06, apenas 23,40% estão vinculados na mesma proporção de tempo à PROGEP, portanto, 17,03% advêm de outras unidades da UFPA (Escola de Aplicação, Hospitais Universitários e Institutos).

Portanto, apesar do quadro de servidores maduros, com nível acadêmico elevado e que está vinculado ao serviço público há mais de 20 anos, a grande maioria, não apresenta grande experiência na área de gestão de pessoas apontando para a necessidade de um planejamento estratégico de capacitação na área para os componentes da equipe.

### 3.2 PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste ponto, analisaremos o impacto emocional sobre os servidores técnico-administrativos ao longo do processo de avaliação de desempenho, suas preocupações, sentimentos e atitudes ante os conceitos recebidos bem como sua motivação ao término do processo.

Como explicitado no ponto 1.3.2 do Capítulo 01, os técnico-administrativos passam por quatro modalidades de avaliação sendo a primeira modalidade é a auto-avaliação. Saber o que preocupa o servidor durante esta modalidade de avaliação é necessário, pois, refletirá no conceito atribuído por ele ao seu desempenho.

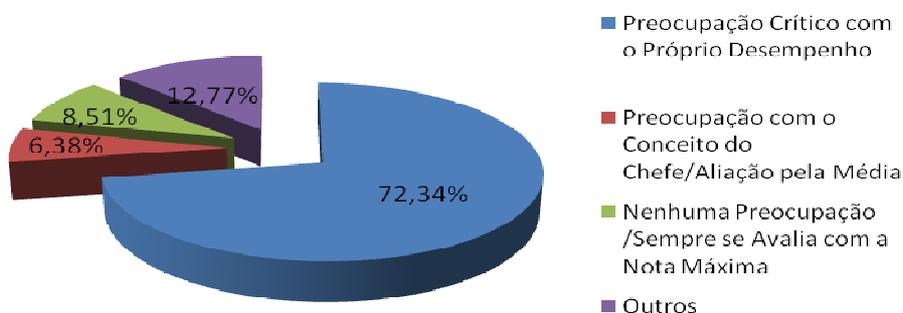


Gráfico 08 – Preocupação dos Técnico-Administrativos durante a auto-avaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

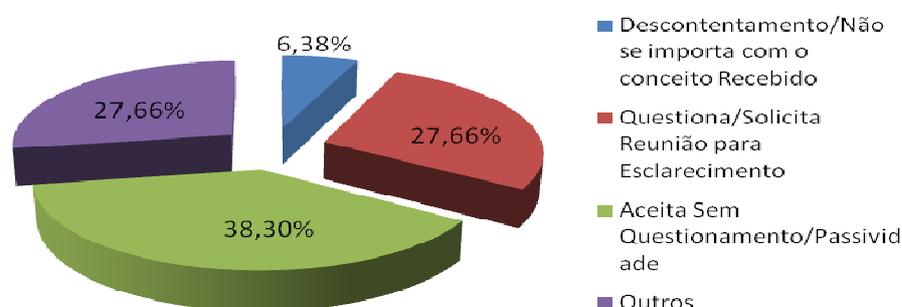
Nesta modalidade, 72,34% dos respondentes afirmaram que sua principal preocupação no momento em que preenchem o formulário com seu conceito pessoal é avaliar criticamente se possui ou não as competências necessárias para o exercício de suas atividades.

Quando o servidor é capaz de apontar pontos fracos e fortes em sua atuação profissional, disponibiliza ao gestor informações fundamentais para o desenvolvimento de estratégias que possibilitam fortalecer os pontos fracos e aprimorar os fortes refletindo na prestação de serviços final, visto que, servidor capacitado e com competências para desenvolver suas atividades em tese apresenta a prestação de serviços esperada tanto pelo órgão quanto pela sociedade.

A auto-avaliação permite aos avaliados uma melhor preparação para o momento da entrevista de avaliação, este pode argumentar de forma adequada às observações críticas do avaliador, contrapondo sua percepção à do avaliador e obtendo informações importantes para o seu auto-desenvolvimento.(BRASIL, 2000)

O risco da auto-avaliação está na possibilidade do avaliado distorcer sua avaliação de forma a não se prejudicar e manter a sua empregabilidade transferindo para o avaliador a responsabilidade de averiguar o real desempenho e, com isso, podendo lançar questionamentos acerca da credibilidade da avaliação. (BRASIL, 2000)

De acordo com a descrição do item 1.3.2 do Capítulo 01 a segunda modalidade do processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da PROGEP é a avaliação do servidor pela chefia imediata e nesta modalidade a referida chefia avalia o servidor com base nas metas e competências.



**Gráfico 09 – Sentimentos e atitudes dos Técnico-Administrativos ante o conceito da chefia**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

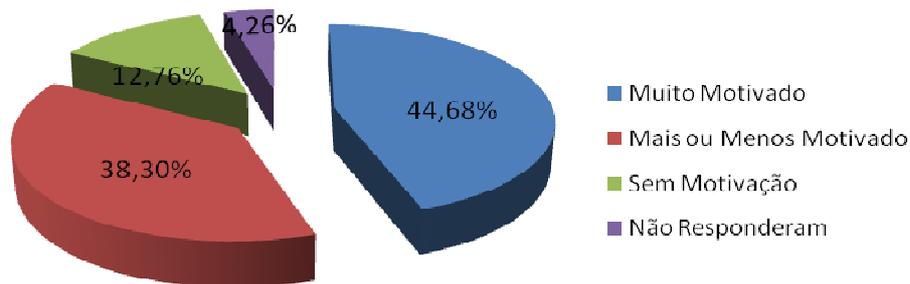
Após o encerramento desta segunda modalidade o sistema disponibiliza ao servidor o acesso ao conceito recebido de sua chefia, podendo imprimir e comparar com o conceito de sua auto-avaliação.

Nesta pesquisa constatou-se que, os técnico-administrativos, apresentam uma atitude de conformismo ante o conceito recebido da chefia imediata, mesmo que este esteja aquém do conceito de sua auto-avaliação, pois, 38,30% responderam que aceitam sem questionar referido conceito.

Como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado para decisões administrativas e a divergência de opiniões é a fonte de conflitos nas relações sociais, chama a atenção o fato dos técnico-administrativos lotados na PORGEP aceitarem sem questionamento o conceito da chefia que o avaliou leva a presunção:

- Que em decorrência da maturidade, da formação acadêmica elevada e de estarem, em sua maioria, caminhando para o processo de finalização de carreira a aparente submissão ante ao conceito recebido possui sua raiz na não influência progressão funcional do avaliado.
- Que existe uma comunicação clara entre a chefia e o avaliado evitando desta forma o desconforto entre avaliador e avaliado.
- Que caso a chefia em determinado ponto conceitue abaixo do conceito da auto-avaliação este não tem interferido na pontuação global das metas e do desempenho, portanto, ao encerrar o processo o avaliado será contemplado pela progressão funcional de qualquer forma, denotando uma descrença no processo.
- Que não existe entrevista de avaliação entre a chefia e o avaliado, por ser este o momento em que o avaliado pode contrapor sua percepção acerca do conceito inferior recebido da chefia.

Quanto a terceira e a quarta modalidade que são respectivamente a avaliação da equipe pela chefia imediata e a avaliação pelo usuário dos serviços prestados, não foram abordadas nesta pesquisa porque ainda não estão sendo aplicadas no processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da PROGEP, apesar de estarem estabelecidas pelo PIDT.



**Gráfico 10 – Motivação dos Técnico-Administrativos após o Processo de Avaliação de Desempenho**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ao encerrar as duas modalidades do processo de avaliação de desempenho 44,68% dos servidores técnico-administrativos declararam que se sentem muito motivados a buscar melhorias para a sua atuação no cumprimento de suas atribuições contra o percentual de 12,76% dos que se sentem sem motivação para melhorar sua atuação.

Este alto grau de motivação demonstra que os técnico-administrativos têm consciência de seus pontos fracos e fortes, conforme observado na modalidade de auto-avaliação e como a grande maioria não atuava na área de gestão de pessoas há um reconhecimento de que necessitam buscar capacitação para melhorar sua atuação.

### **3.3 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A concepção de Odelius (1999) acerca do sistema de avaliação de desempenho é clara quanto à sua utilização como fonte de informações relevantes para os demais sistemas de administração de pessoas entre eles, o de desenvolvimento de pessoas, o de incentivos ao desempenho satisfatório

(promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento na carreira), o de movimentação e alocação de pessoas entre outros.

Para medir as impressões dos técnico-administrativos lotados na PROGEP acerca do processo de avaliação de desempenho esta pesquisa usou como parâmetro a frequência e o peso das respostas sendo este segundo variando de 01 a 05, que correspondem a: 01 - Discordo totalmente; 02 - Discordo pouco; 3 - Em dúvida; 4 - Concordo pouco e 05 - Concordo totalmente.

A análise das respostas está voltada para a identificação da percepção, por parte dos técnico-administrativos da PROGEP, acerca dos resultados do processo de avaliação de desempenho quanto à importância para a gestão de pessoas e os benefícios gerados para os servidores com sua aplicação.

### 3.3.1 A importância do resultado da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas.

As quatro primeiras perguntas enfocaram a importância do resultado da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas.

A primeira abordou a avaliação de desempenho como ferramenta que possibilita comparar o desempenho atual com o desempenho anterior do servidor, 51,06% dos respondentes assinalou a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 19,15% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 70,21% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho possibilita à gestão de pessoas o acompanhamento da evolução do desempenho do servidor.

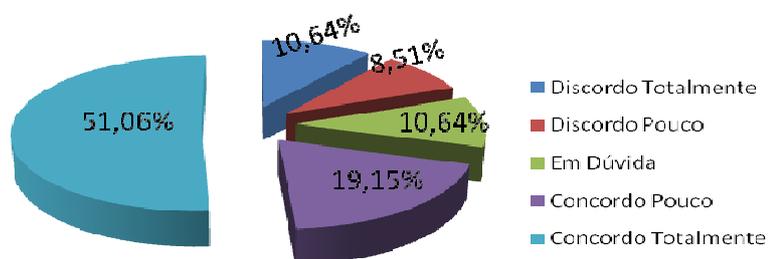


Gráfico 11 – Permite Comparação do Desempenho atual com a Avaliação Anterior

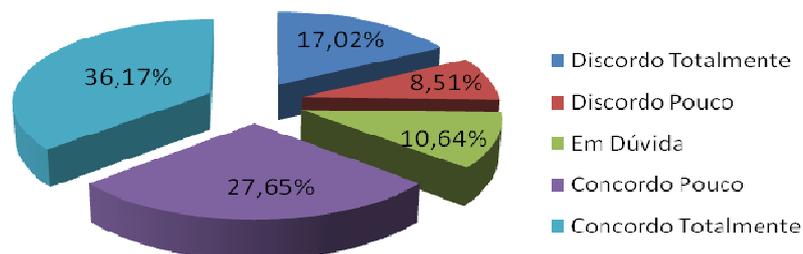
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A comparação do desempenho atual com o anterior fornece à gestão de pessoas subsídios que possibilitam traçar estratégias voltadas para a melhoria de desempenho do avaliado e valorização do servidor, como: capacitação, treinamento, transferência do servidor e acompanhamento psicológico caso este apresente inadequação ao ambiente de trabalho.

Como os resultados individuais estão relacionados à avaliação institucional e administrativa da instituição o acompanhamento sistemático do desempenho dos técnico-administrativos também apresentará se houve cumprimento ou não das metas estabelecidas pela instituição. (BRASIL, 2009)

É notório que os técnico-administrativos têm plena consciência da importância do sistema para o acompanhamento da evolução do desempenho do servidor visto que 51,06% dos 70,21% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa.

A segunda abordou a avaliação de desempenho como a ferramenta que possibilita o estabelecimento de metas individuais a cumprir, e, dos respondentes 36,17% assinalaram a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 27,66% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 63,83% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho possibilita à gestão de pessoas o estabelecimento de metas individuais a cumprir.



**Gráfico 12 – Possibilidade de estabelecimento de metas individuais a cumprir**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

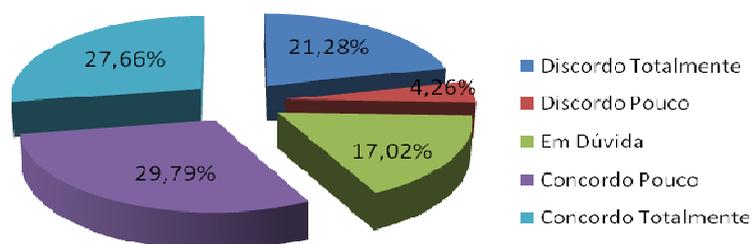
O PIDT estabelece que a primeira etapa de execução do sistema de avaliação de desempenho seja o planejamento das ações e metas anuais a serem

alcançadas. Como observado no resultado anterior o sistema possibilita a comparação do desempenho atual com o anterior permitindo à gestão de pessoas uma visão ampliada do desempenho da unidade, da equipe e individual.

A visão do desempenho individual permite à gestão de pessoas, de acordo com o desempenho do avaliado de um ano para o outro, estabelecer metas para o período seguinte a serem cumpridas pelo servidor com base na sua potencialidade, objetivando a valorização do servidor, ainda que este tenha apresentado um desempenho descendente, ou seja, o atual foi inferior ao anterior. Esta valorização dar-se-á mediante a estratégia de melhoria de desempenho traçada pelo gestor de pessoas da unidade.

Quanto ao estabelecimento de metas é de se convir que a grande maioria têm plena certeza que a avaliação de desempenho possibilita o estabelecimento de metas à cumprir, pois, 36.17% dos 63,83% respondentes, concordaram totalmente com a afirmativa.

A terceira enfocou a avaliação de desempenho como um processo que possibilita que o servidor contribua com idéias para o aprimoramento do trabalho, 27,65% dos respondentes assinalaram a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 29,79% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 57,44% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho possibilita ao servidor contribuir com idéias para o aprimoramento do trabalho junto à gestão de pessoas.



**Gráfico 13 – Possibilidade de contribuição com idéias por parte do servidor para o aprimoramento do trabalho**

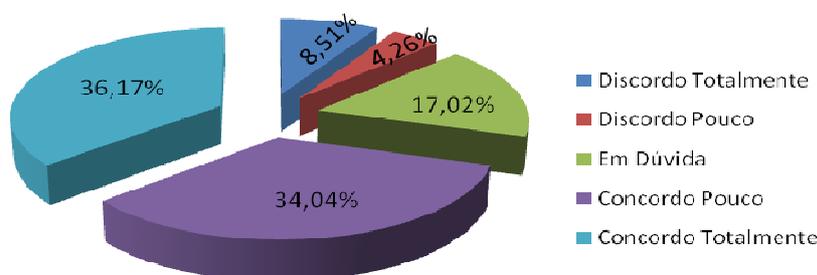
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O PIDT estabelece que o superior imediato acompanhe o desempenho do servidor objetivando adequar/rever os procedimentos mediante registro mensal ou reuniões programadas para esse fim. Estabelece, ainda, como resultado esperado a melhoria e o aperfeiçoamento dos procedimentos técnicos e administrativos visando aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços.

No entanto é de se notar que a percepção dos técnico-administrativos é de incerteza quanto à possibilidade de contribuição com idéias por parte do servidor para o aprimoramento do trabalho, pois, 29,79% dos 57,44% concordam pouco com esta afirmativa.

Esta incerteza pode indicar que o acompanhamento do desempenho do servidor não está ocorrendo como previsto no PIDT, ou seja, o superior imediato não tem registrado ou programado reuniões para adequar ou rever os processos de trabalho, pois, para aprimorar um processo de trabalho é necessário que o servidor (operacional) e sua chefia (tático) juntos analisem e negociem as melhorias técnicas do processo de trabalho para cumprir o resultado estabelecido pelo PIDT.

A quarta tratou a avaliação de desempenho como instrumento que contribui com a tomada de decisão em relação ao plano de capacitação do servidor, e, 36,17% dos respondentes assinalaram a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 34,04% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 70,21% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho contribui com a gestão de pessoal na tomada de decisão acerca do plano de capacitação do servidor.



**Gráfico 14 – Contribui com a tomada de decisão concernente ao plano de capacitação do servidor**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O PIDT estabelece como resultado a melhoria dos resultados institucionais potencializando os conhecimentos, habilidade e atitudes dos técnico-administrativos.

Na concepção dos técnico-administrativos a avaliação de desempenho contribui para as ações de capacitação, pois, seus resultados podem apontar deficiência de conhecimento, falta de habilidade para a execução da tarefa ou uma atitude prejudicial ao desenvolvimento das atividades, corroborando com o conceito de Lotta (2002) que a considera um mecanismo importante na detecção de deficiências proporcionando políticas de desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2004) aponta como importância da avaliação de desempenho proporciona ao gestor o conhecimento em profundidade do potencial de seus colaboradores o que possibilita definir estratégias de treinamento, desenvolvimento, carreiras, etc...

Portanto, é correto afirmar que com base nos resultados o gestor pode dentro do plano de capacitação buscar potencializar, mediante treinamentos, as competências necessárias para que o servidor desenvolva: o conhecimento a respeito do processo de trabalho, a habilidade de agir de acordo com os objetivos estabelecidos, motivação e o comprometimento para atingir os resultados no trabalho com sucesso.

Torna-se claro que ainda paira certa dúvida quanto a real contribuição da avaliação para o plano de capacitação, visto que, a diferença entre os que concordam totalmente com a afirmação e os que concordam pouco é de apenas dois pontos percentuais, pois, apenas 36,17% dos 70,21% respondentes concordam totalmente com a afirmação.

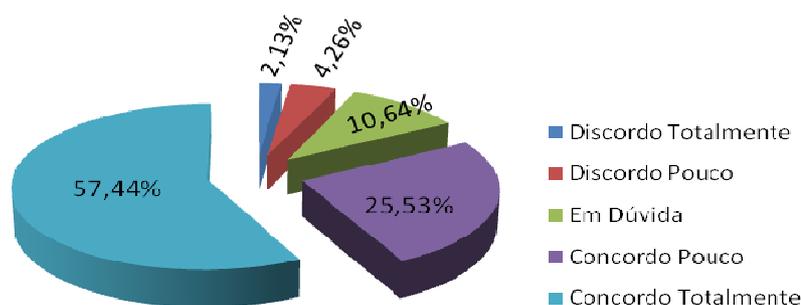
A coleta da impressão dos técnico-administrativos acerca da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas aponta para uma visão positiva acerca do assunto e para uma consciência de que o processo de avaliação de desempenho deve ser encarado como um instrumento importante para as decisões administrativas.

Sabendo que a existência do sistema em si não é suficiente para levar a instituição ao alcance das metas estabelecidas a consciência, a valorização do sistema pelo avaliado e a preocupação na utilização dos resultados é o fator que possibilita o sucesso e o alcance das metas institucionais.

### 3.3.2 Os benefícios que o resultado da avaliação de desempenho trás para os Técnico-Administrativos.

Na abordagem dos benefícios que a avaliação de desempenho trás aos Técnico-Administrativos as impressões colhidas foram:

A primeira aborda o nível de conhecimento que a equipe de técnico-administrativos possui acerca da importância da avaliação de desempenho para a melhoria da prestação de serviços, 57,44% dos respondentes assinalaram a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 25,53% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 82,97% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho é importante para a melhoria da prestação de serviços à sociedade.



**Gráfico 15 – Conhecimento da Importância para a melhoria da prestação de serviços à sociedade**

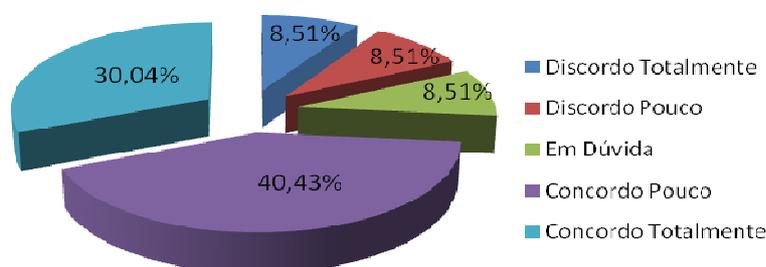
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Melhorar a prestação de serviços à sociedade é o anseio das instituições públicas brasileiras, por isso, a administração tem buscado a modernização, promovendo mudanças na área de gestão de pessoas e utilizando cada vez mais a avaliação de desempenho como instrumento de medição da eficiência e qualidade dos serviços prestados.

O objetivo principal do PIDT é garantir o suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade, com relação a isto, o resultado desta pesquisa aponta para um alto grau de conhecimento por parte da equipe de técnicos administrativos acerca do papel da avaliação de desempenho para a

prestação de serviços, pois, 57,44% de 82,97% concordam totalmente com a afirmação.

A segunda trata a avaliação de desempenho como instrumento que contribui para a melhoria do relacionamento interpessoal, 40,43% dos respondentes assinalou a alternativa de 04 (concordo pouco) e 30,04% assinalaram a alternativa de nível 05 (concordo totalmente), ou seja, 70,47% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do relacionamento interpessoal.



**Gráfico 16 – Contribui para a melhoria do relacionamento interpessoal**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

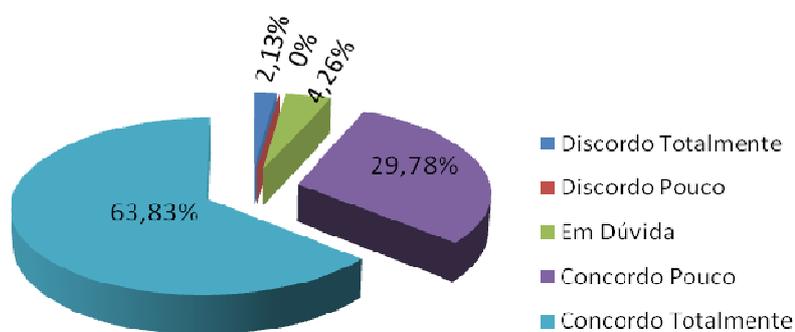
O PIDT estabelece que uma das etapas da avaliação ocorra mensalmente com o acompanhamento do desempenho pelo superior imediato mediante registro mensal ou reuniões programadas.

Chiavenato (2004) afirma que a importância da avaliação de desempenho para o relacionamento interpessoal reside no fato de o colaborador ter consciência de que está sendo avaliado continuamente, com isso, busca melhorar seu relacionamento tanto com a chefia quanto com a equipe de trabalho (Chiavenato, 2004), pois, sabe que este fator interfere na avaliação positiva de seu desempenho.

Durante as etapas do processo de avaliação de desempenho o avaliador (chefia) esta em permanente contato com o avaliado (colaborador) e este contato envolve a comunicação, o saber ouvir e o dar *feedback* promovendo ao avaliado a possibilidade de saber como ele é percebido pelos outros, melhorando sua auto percepção e estreitando as relações com os outros.

A concepção dos técnico-administrativos acerca da melhoria do relacionamento interpessoal advindo da avaliação de desempenho apresenta um alto grau de concordância, pois 40,43% dos 70,47% concordam totalmente com a afirmação.

A terceira trata a avaliação de desempenho como instrumento que melhora os proventos dos servidores em decorrência da progressão funcional, 63,83% dos respondentes assinalou a alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 29,78% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 93,61% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho melhora os proventos em decorrência da progressão funcional.



**Gráfico 17 – Melhora os proventos em decorrência da progressão funcional**

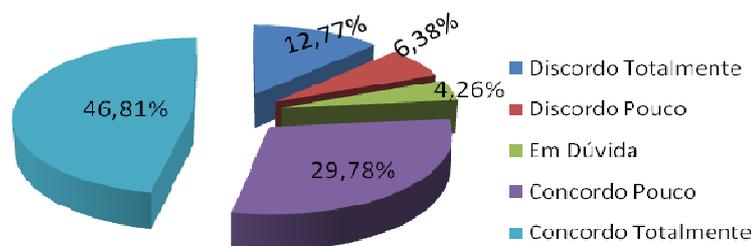
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A Lei nº 11.091, de 12.01.2005 determina que o técnico-administrativo que estiver por no mínimo dois anos de efetivo exercício no cargo e obtiver resultado satisfatório na avaliação de desempenho faz jus à progressão por mérito.

O resultado da pesquisa mostra que a equipe de técnicos da PROGEP tem conhecimento acerca da necessidade de obtenção de um conceito bom na avaliação de desempenho, pois, influenciará na decisão da administração de conceder a progressão funcional correspondente, ou seja, cria-se uma expectativa de melhoria de proventos com relação à avaliação de desempenho, confirmado pelo percentual elevado de 63,83% de 93,61% que concordam totalmente com a afirmativa.

A quarta trata a avaliação de desempenho como instrumento que estimula o servidor a aprender novas competências, 46,81% dos respondentes assinalou a

alternativa de nível 05 (concordo totalmente) e 29,78% assinalaram a alternativa de nível 04 (concordo pouco), ou seja, 76,32% dos respondentes concordam que a avaliação de desempenho estimula o servidor a aprender novas competências.



**Gráfico 18 – Estimula o servidor a aprender novas competências**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

As atividades da PROGEP requerem do servidor um grau elevado de conhecimento de legislação, de instrução processual, bem como conhecimento dos programas utilizados pela área de gestão de pessoas que facilitam e dão suporte aos trabalhos desenvolvidos na unidade.

Como a equipe de técnicos da PROGEP, em sua maioria, possui pouco tempo atuando na gestão de pessoas, obviamente que a preocupação é maior em aprender novas competências.

Nassuno (1998) afirma que os resultados da avaliação de desempenho oferecem subsídios para a política de capacitação e seus efeitos nas avaliações posteriores, esta consciência se faz presente na equipe e o resultado da avaliação trás estímulos à equipe para aprender novas competências melhorando com isso seu desempenho, sendo notável no resultado desta pesquisa, pois, 46,81% de 72,32% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação.

Os resultados obtidos pela pesquisa apontam para um alto grau de aceitação da avaliação de desempenho não apenas como um instrumento de pressão ou de punição, pois, seu resultado pode até mesmo representar perda do cargo, mas principalmente como um instrumento de importante para seu crescimento pessoal,

profissional e de valorização de seu trabalho face o investimento feito pela instituição na melhoria do seu desempenho profissional.

A pesquisa também aponta para a consciência elevada que possuem os técnicos da interface entre o sistema de avaliação de desempenho e os sistemas de avaliação institucionais e administrativos e que os resultados positivos contribuem para uma prestação de serviços de qualidade, para melhoria dos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional, para o desenvolvimento no cargo e na carreira, para a melhora de seus proventos e para aquisição de novas competências.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se, a partir dos dados coletados na pesquisa, que o sistema de avaliação de desempenho informatizado que vem sendo utilizado desde 2007 é de fácil acesso e que a equipe de técnico-administrativos da PROGEP possui conhecimento acerca de sua importância para a gestão de pessoas.

No entanto, apesar de todo cuidado em sua elaboração e esforço da administração em que seus resultados estimulem os servidores a adquirir novas competências, valorizando o servidor objetivando a fixação deste na instituição, seus resultados ainda estão voltados para progressão funcional dos servidores.

Dutra (2002) estabelece uma linha de raciocínio em que para as instituições avançarem na gestão de pessoas é necessário que aprimorem seu sistema de gestão de pessoas e estimulem os colaboradores a construir projetos de carreiras e desenvolvimento de pessoal, pois, o intuito de todo profissional é o crescimento.

Atualmente a administração tem buscado reestruturar o processo de avaliação de desempenho em consonância com o esforço administrativo de implantação da gestão por competências na Instituição. Esta reestruturação é necessária, pois, o sistema está sendo parcialmente utilizado, como constatado pela pesquisa, funcionando apenas as modalidades de auto-avaliação e de avaliação pela chefia imediata faltando a avaliação pela equipe e pelo usuário.

Demarco e Nigro, citado por Brasil (2000) afirmam que o sucesso ou fracasso de um sistema de avaliação de desempenho depende das atitudes e opiniões dos avaliadores e dos avaliados com relação ao sistema.

Sugerimos que a administração antes de reestruturar o sistema procure conhecer as expectativas, opiniões e atitudes dos atores envolvidos no processo, pois, com base nesta informação será possível identificar quais são as mudanças necessárias, esta pesquisa contribui com parte desta informação devendo ser aprofundada pela gestão de pessoas.

O objetivo desta pesquisa foi analisar os resultados do processo de avaliação de desempenho da equipe de técnico-administrativos da PROGEP, buscando

identificar as opiniões e atitudes dos atores ante o referido processo e sendo alcançado, pois, apresenta um retrato da realidade do processo de avaliação de desempenho da unidade.

A análise dos resultados adotou o critério de conhecer as características individuais dos componentes da equipe de técnico-administrativos da PROGEP, o impacto emocional que a participação no processo de avaliação de desempenho gera no servidor e o conhecimento que possuem acerca do processo de avaliação.

Na caracterização dos servidores foi constatado que a faixa de idade elevada, somada ao tempo de serviço público e ao sexo predominante na unidade aponta para um quadro maduro de servidores e que necessita de renovação, uma vez que, a maioria encontra-se em processo de finalização de carreira, por terem preenchido os requisitos para aposentadoria, podendo optar ou não em permanecer até completar os setenta anos.

Alguns destes servidores possuem uma vasta experiência na área de gestão de pessoas e caso decidam aposentar-se deixarão uma grande lacuna na unidade, por isso, a urgência em renovar o quadro para que este conhecimento seja compartilhado e aprimorado.

Constatou-se que o cargo predominante na unidade é o que exige a formação acadêmica de nível médio, no entanto, um número considerável de servidores apresenta formação acadêmica de nível superior e pós-graduação, esta situação reflete a tendência contemporânea do mercado de trabalho em que não basta possuir formação acadêmica de nível médio para manter a empregabilidade é necessário ir além da graduação.

Apesar do quadro maduro de servidores, com nível acadêmico elevado cuja vinculação ao serviço público conta com mais de 20 anos, a grande maioria, não apresenta grande experiência na área de gestão de pessoas apontando para a necessidade de um planejamento estratégico de capacitação na área para os componentes da equipe.

Com relação ao impacto emocional gerado pela participação no processo de avaliação de desempenho foi constatado que durante a auto-avaliação a maior preocupação dos servidores consiste em avaliar criticamente se possui ou não as competências necessárias para o exercício de suas atividades.

Harris et alli, citado por Brasil (2000) apresentam a percepção dos avaliados com relação a auto-avaliação como tendo a possibilidade de se posicionarem defensivamente neste momento fazendo com que se resultado seja inflado.

A presente pesquisa mostra que o servidor tem consciência de que terá a possibilidade de obter progressão funcional se atingir um bom resultado no processo de avaliação, no entanto, procura ser verdadeiro quanto à conceituação registrada em sua auto-avaliação demonstrando que este possui o comprometimento de cooperar com o seu auto-desenvolvimento independente se será prejudicado ou não ao término do processo.

Quanto aos sentimentos e atitudes ante o conceito recebido na avaliação da chefia imediata foi constatado que mesmo que o conceito recebido esteja aquém do registrado na auto-avaliação os servidores aceitam sem questionar.

Este resultado mostra que os servidores são um tanto quanto apáticos com relação ao conceito recebido da chefia, isto pode ser decorrente da maturidade do quadro de técnicos, ou por estarem em processo de finalização de carreira alcançaram todos os níveis necessários e possíveis de alcançar na carreira.

Esta aparente apatia pode ser decorrente de falta de entrevista de avaliação no processo, pois, se os servidores são críticos em sua auto-avaliação e recebem um conceito ainda mais crítico é de se esperar que estes, durante a entrevista de avaliação, contraponham sua percepção à do avaliador com relação ao seu desempenho.

Durante a entrevista de avaliação, o avaliador descreve de forma clara o desempenho do avaliado e, nesta descrição, relata fatos e situações críticas que demonstram deficiências no desempenho do avaliado, estas deficiências representam os pontos em que este necessita modificar em seu desempenho.

A descrição destes pontos, geralmente, se constitui em fonte de conflito, para resolvê-los é necessário disposição, de ambas as partes, para chegar a um acordo e este acordo só é alcançado mediante a negociação entre avaliador e avaliado.

Lopes (2009) afirma que a negociação é um instrumento gerencial para regular as relações de trabalho evitando que os conflitos aumentem de tal forma que interfiram negativamente nas atividades das organizações. E esta negociação ocorre no processo de avaliação de desempenho no momento da entrevista de avaliação.

Se a entrevista de avaliação não está acontecendo, a área de gestão de pessoas está perdendo a grande oportunidade de por em prática a negociação de metas individuais, da equipe e da unidade; além de perder a oportunidade de negociar com o avaliado a definição de planos de ação para as mudanças necessárias no processo de trabalho que culminem no alcance das metas institucionais.

A inexistência de entrevista de avaliação pode contribuir para utilização parcial do sistema, pois, esta é um instrumento de grande valor para a solução de conflitos mediante a negociação de posições divergentes e para a comunicação entre a instituição e o servidor.

O PIDT estabelece que o superior imediato acompanhe o desempenho do servidor objetivando adequar/rever os procedimentos mediante registro mensal ou reuniões programadas para esse fim. Estabelece, ainda, como resultado esperado a melhoria e o aperfeiçoamento dos procedimentos técnicos e administrativos visando aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços.

A pesquisa demonstrou que para um certo grau de incerteza quanto à possibilidade de contribuição com idéias por parte do servidor para o aprimoramento do trabalho. Esta incerteza pode indicar falha no acompanhamento do desempenho do servidor, ou seja, que o superior imediato não esteja registrando ou programando reuniões para adequar ou rever os processos de trabalho.

Mais uma vez os resultados apontam para uma ausência de negociação no processo de avaliação dos técnico-administrativos, pois, para aprimorar um processo de trabalho é necessário que o servidor (operacional) e sua chefia (tático) juntos analisem e negociem as melhorias técnicas do processo de trabalho para cumprir o resultado estabelecido pelo PIDT.

A pesquisa constatou que os técnico-administrativos possuem um grau elevado de conhecimento acerca da importância do resultado do processo de avaliação de desempenho para a gestão de pessoas, as respostas apontam para a clareza que possuem quanto a influência deste resultado são essenciais para o planejamento estratégico e para a implantação da gestão por competências.

A pesquisa também aponta que os servidores estão cientes que o resultado do processo de avaliação contribui para a melhoria da prestação de serviços à comunidade que, segundo PIDT, é um dos objetivos principais do sistema.

Os técnicos também têm clareza quanto ao resultado do processo contribuir para melhoria do relacionamento interpessoal da equipe e que apesar de ter como principal objetivo o alcance das metas institucionais, o servidor que apresentar um desempenho bom é recompensado com melhoria em seus proventos, bem como com a aquisição de novas competências.

Ante o resultado da pesquisa recomendamos que a gestão de pessoas da PROGEP, no processo de reestruturação do sistema de avaliação de desempenho, atente para o fato de que, a negociação de metas individuais, de equipe e da unidade, se não está ocorrendo durante o processo de avaliação deverá ser imediatamente estabelecido, pois, o resultado de cada uma dela é essencial para atingir as metas institucionais. Ressaltamos que esta negociação deve envolver todos os atores participantes do processo.

Outro ponto a ser averiguado é o acompanhamento pelo superior imediato do desempenho do avaliado, pois, este facilita a negociação da definição de planos de ação para mudanças necessárias no processo de trabalho.

A pesquisa constatou, ainda, que a equipe de técnico-administrativos da PROGEP tem conhecimento, comprometimento e motivação para a implantação da gestão por competência, que é um dos objetivos do planejamento estratégico da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo:Atlas, 1989.

ALVES, Fernando César de Carvalho, MORESCHI, Renata C.P.S. - Montando o quebra-cabeça: a importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. **Revista CIÊNCIA & OPINIÃO**, Curitiba, V.3, n.1, jan/jun.2006. Disponível em: <[www.cienciaeopinio.up.com.br/.../art9%20Ciência%20e%20Opinião%20nov06.pdf](http://www.cienciaeopinio.up.com.br/.../art9%20Ciência%20e%20Opinião%20nov06.pdf)>, acesso em: 04.01.2011.

BRAGA, Douglas Gerson. Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SINNP – SUS. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

BRANDÃO H.P, GUIMARÃES T.A Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo contrato? **Revista de Administração de Empresas**, v.41. n1. p.12. Jan/Mar 2001.

BRASIL. Escola de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública federal**. Brasília: ENAP, 2000.(Cadernos ENAP nº 19)

BRASIL, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Publicada no Diário Oficial da União de 05 de Outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>, acesso em: 20.09.2010.

\_\_\_\_\_DECRETO nº 80.602 de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>>, acesso em: 08.07.2010.

\_\_\_\_\_ DECRETO nº 84.699 de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, e Decreto-Lei n. 1445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84669-29-abril-1980-433987-norma-pe.html>> , acesso em: 08.07.2010.

\_\_\_\_\_ DECRETO Nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências, Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1980/84669.htm>> , acesso em: 22.08.2010.

\_\_\_\_\_ EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 41 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2003. Publicada no Diário Oficial da União de 31.12.2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm)>, acesso em: 20.09.2010.

\_\_\_\_\_ EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 47 DE 05 DE JULHO DE 2005. Publicada no Diário Oficial da União de 06.07.2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc47.htm)>, acesso em: 20.09.2010.

\_\_\_\_\_ LEI nº 5.645/70, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=120294>>, acesso em: 08.07.2010

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. p. 21-25. Julho de 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Administração de Recursos humanos**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. Introdução à Moderna Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. IN: CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas (Org.). Gestão Por Competência**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **A Gestão de competência e a estratégia organizacional. As pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001, p. 51-59.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A. et alli. (1998) “Avaliação de Desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais”, **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez.

KLERING, Luis R. e PORSSE, Melody C.S. **Apostila da Disciplina Estado, Governo e Sociedade**, Cursos de Especialização em Negociação Coletiva, Modalidade a Distância, PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG.

LOPES, Fernando Dias, **Apostila da Disciplina Negociação II**, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Modalidade a Distância, PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG.

LOPES, Fernando Dias, **Apostila da Disciplina Negociação III**, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Modalidade a Distância, PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Apostila da Disciplina Negociação I**, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Modalidade a Distância, PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG.

LOTTA, Gabriela Sphangero. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.1. n. 2 pp. 1-12, jul/dez. 2002.

MARTINS, Humberto F., A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira. In: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas Miguel P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, Atlas, 1997, pp. 171-183.

NASSUNO, Mariane. Demissão por Insuficiência de Desempenho na Reforma Gerencial: Avanços e Desafios. Brasília: **ENAP**, 1998, Texto para Discussão, 30.

ODELIUS, Catarina C., Relatório de Análise dos Sistemas Pesquisados. Versão resumida e editada pela Pesquisa ENAP. Brasília: **ENAP**, 2000, Caderno ENAP, 19 .

PHILADELPHO, Patrícia B. Gonçalves e MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de Desempenho como um Instrumento de Poder na Gestão de Pessoas. **Aletheia**, n.26, p.27-40, jul dez.2007

PEREIRA, L. C. B. Reflexões Sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50 (4) outubro-dezembro.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem**. 6. Ed. São Paulo: Ltr. 1996.

SARAIVA. E. J. **O Sistema de Carreira no Setor Público Brasileiro: descrição, análise comparativa e perspectivas**. Versão atualizada do texto do autor publicado em Balassiano, Moisés e Costa, Isabel de Sá Affonso da Gestão de Carreiras Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, PP 150-178.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. São Paulo: Ltr, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, ESTATUTO DA UFPA. Publicado no Diário Oficial de 12 de julho de 2006. Disponível em: <<http://www.portal.ufpa.br//docsege/ESTATUTO.pdf>>, acesso em: 08.07.2010.

\_\_\_\_\_ PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFPA 2001-2010. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/plano/>>, acesso em: 08.08.2010.

\_\_\_\_\_ PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Disponível no endereço <<http://www.progep.ufpa.br/pdf/pidtversaofinal.pdf>>, acesso em 08.08.2010

\_\_\_\_\_ PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFPA. Disponível em: <<http://www.progep.ufpa.br/pdf/programavaliacaodedesempenhoadufpa.pdf>>, acesso em 08.08.2010.

\_\_\_\_\_ REGIMENTO INTERNO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL. Disponível em: <<http://www.progep.ufpa.br/pdf/regimentointernoprogep.pdf>>, acesso em 08.07.2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO JUNTO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA PROGEP/UFPA

Prezado (a) participante,

Sou aluna do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em convênio com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – MPOG e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo é avaliar os resultados obtidos pela aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho na equipe de técnico-administrativos da PROGEP.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo por meio da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (91) 3201-7540 falar com Socorro Melo. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto. Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

### QUESTIONÁRIO

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

EXERCE CARGO DE CHEFIA ( ) Sim ( ) Não

01 - Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

02 - Idade:

( ) menos de 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) de 51 a 70 anos

03 – Grau de Instrução:

( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo

( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo

( ) Pós-Graduação Incompleta ( ) Pós-Graduação Completa

04 – Faz parte do quadro de servidores da UFPA há quanto tempo?

( ) menos de 01 ano ( ) de 01 a 03 anos ( ) de 04 a 10 anos

( ) de 11 a 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 em diante

05 – Faz parte da equipe de trabalho da PROGEP há quanto tempo?

( ) menos de 01 ano ( ) de 01 a 03 anos ( ) de 04 a 10 anos

( ) de 11 a 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 em diante

06 – Quantas vezes você participou do processo de avaliação de desempenho durante seu período de lotação na PROGEP?

( ) de 01 a 02 vezes ( ) de 03 a 05 vezes ( ) de 06 a 10 vezes

( ) nenhuma vez

07 – Quando você preenche sua auto-avaliação qual a sua maior preocupação?

( ) Me preocupo em refletir criticamente sobre meu desempenho.

- ( ) Me preocupo com o conceito que meu chefe dará ao meu desempenho, por isso, sempre me avalio pela média.
- ( ) Não me preocupo sempre me avalio com o conceito máximo.
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

08 – Ao consultar a avaliação feita por sua chefia como você reage ao se deparar com conceito menor ao de sua auto-avaliação?

- ( ) Me aborreço com ele (a), não o procuro para saber o motivo na nota inferior à da minha auto-avaliação e não me importo com a opinião dele (a).
- ( ) Solicito uma reunião com ele (a) objetivando esclarecer o porquê do conceito inferior ao de minha auto-avaliação e junto com ele(a) achar alternativas para melhorar meu desempenho naquela área.
- ( ) Aceito sem questionar o conceito dado pela minha chefia.
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

09 – Como você descreve seu grau de motivação para melhorar sua atuação no cumprimento de suas atribuições, após o processo de avaliação de desempenho, como:

- ( ) muito motivado ( ) mais ou menos motivado ( ) sem motivação

10 – Quanto ao Processo de avaliação de Desempenho da PROGEP, responda assinalando com “X” apenas um dos códigos da escala de 01 a 05, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Em Dúvida	Concordo Pouco	Concordo Totalmente

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
01	Permite comparar o desempenho atual com a avaliação anterior.					
02	Possibilita o estabelecimento de metas individuais a cumprir.					
03	Possibilita ao servidor contribuir com idéias para aprimorar o trabalho.					
04	Contribui para a tomada de decisão acerca do plano de capacitação do servidor.					
05	Tenho pleno conhecimento de sua importância para melhoria da prestação de serviços.					
06	Contribui para a melhoria do relacionamento interpessoal					
07	Melhora meus proventos em decorrência da progressão funcional.					
08	Estimula o servidor a buscar aprender novas competências.					

11- Este espaço é para registro de críticas, sugestões, considerações acerca dos procedimentos adotados para a avaliação de desempenho ou decorrente de sua aplicação:

---

---

---

---

---

---

---

---

---