

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO XXI**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
FATORES CRÍTICOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS**

ALINE MICHELE JAPPE

Porto Alegre (RS), 11 de março de 2022.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a compreensão dos avaliados e avaliadores quanto ao método de Avaliação de Desempenho da UFRGS e apresentar a discrepância entre a avaliação departamental da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação e a avaliação geral da UFRGS. Este artigo pode ser caracterizado como uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo o objeto de estudo pertencente à área de conhecimento da administração pública. Os dados empíricos foram produzidos por meio de um questionário semiestruturado, sendo que dos 18 técnicos administrativos da Divisão, 12 responderam ao questionário. Os servidores da Divisão apontaram a insatisfação com a Avaliação de Desempenho, a importância da avaliação, o receio em avaliar a chefia imediata, da mesma forma que a chefia tem receio em avaliar seus subordinados. Concluiu-se que a Avaliação de Desempenho não resulta em melhorias efetivas no serviço público e que apesar da Avaliação de Desempenho vir sendo utilizada na UFRGS há algum tempo, trata-se de um processo que pode ser melhorado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Reforma gerencial. Administração pública.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1 A Importância da Avaliação de Desempenho: Benefícios e Obstáculos.....	5
2.2 A Avaliação de Desempenho	7
2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	8
2.4 Problemas no Processo de Avaliação.....	11
2.5 A Avaliação de Desempenho na UFRGS.....	13
3. Metodologia	14
4. Análise dos Resultados.....	15
4.1 O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS.....	15
4.2 Análise dos Resultados dos questionários: A Avaliação de Desempenho na Percepção dos Técnicos Administrativos da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação	24
5. Avaliação de Desempenho na UFRGS: Panorama Geral.....	30
5.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho da UFRGS	30
5.2 Análise dos Resultados da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos de 2020.....	31
5.3 A Discrepância entre o Resultado Geral da Avaliação com o Questionário Qualitativos Realizado com os Servidores da DCPGRAD.....	36
6. Conclusão	38
7. Referencial	40
8. Apêndice – Roteiro do Questionário.....	42

1. Introdução

As organizações têm buscado utilizar ferramentas, modelos e estratégias que contribuam na análise comportamental e de desempenho de seus funcionários a fim de “avaliar para evoluir” (ALMEIDA, 2015).

No Brasil, a Administração Pública tem passado por constantes reformas até assumir o modelo gerencial de gestão e, neste modelo, a Avaliação de Desempenho exerce um papel de relevância na avaliação da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Conforme Nassuno (1998), a necessidade de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos, ganhou maior importância, nas décadas que antecederam os anos 90, principalmente pela necessidade na melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade em relação à precariedade no atendimento no serviço público.

A avaliação de desempenho no setor público, de modo geral, varia de órgão para órgão. Atualmente, na esfera Federal, 49 carreiras estão regulamentadas pela Lei 11.784 de 2008. A referida Lei institui sistemática para Avaliação de Desempenho dos servidores público da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Para Marras (2000, pag 174) “a Avaliação de Desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimento, habilidade e atitudes”.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que possibilita a medir o desempenho do indivíduo dentro de uma organização, por meio de critérios objetivos, para verificar se a execução do trabalho está de acordo com o esperado, planejado e proposto pelo cargo, como também, analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um determinado indivíduo, verificando quais suas competências existentes e quais devem ser adquiridas para o seu desenvolvimento.

Além de ser uma ferramenta que permite a avaliação dos resultados obtidos por um indivíduo ou por uma equipe em determinado período, considerando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, a Avaliação de Desempenho é fundamental para o planejamento estratégico de gestão de pessoas, que quando aplicado de forma correta, ajuda a orientar a ação dos gestores e a identificar os pontos negativos e a partir dessas informações efetivar uma gestão estratégica, em que os servidores possam agregar valor à instituição e assim,

constituir um diferencial no seu desempenho e por consequência no seu atendimento e prestação de serviço à sociedade. Para Carvalho e Nascimento (1998), “A Avaliação de Desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (Carvalho & Nascimento, 1998, p. 242).

De acordo com Bergamin e Beraldo (2008), não é necessária uma gama de instrumentos técnico e sofisticado para o processo de avaliação, e sim, a criação de um ambiente propício para o relacionamento natural agradável e confiante entre as pessoas que fazem parte de uma organização.

Entretanto, algumas vezes, no ambiente de trabalho, as expectativas da chefia ou do servidor ou da equipe não são expostas objetivamente ou são mal interpretadas. A não compreensão do que é esperado pelo outro pode gerar dúvidas, entendimentos errados e até mesmo conflitos.

Diante disso, o objetivo geral do trabalho é analisar a compreensão dos avaliados e avaliadores quanto ao método de Avaliação de Desempenho da UFRGS e analisar a discrepância entre a avaliação departamental da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação e a avaliação geral da UFRGS.

Justifica-se a presente pesquisa na vontade de entender o processo de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em termos de resultados e satisfação do quadro de pessoal. Ou seja, levando-se em conta os ruídos que a Avaliação de Desempenho pode influenciar negativamente no ambiente de trabalho de uma divisão e, conseqüentemente, no alcance das metas individuais e organizacionais, bem como identificar até que ponto o sistema de avaliação está atendendo às necessidades do seu quadro de pessoal e aos objetivos organizacionais, pode servir de parâmetro para realização de melhorias neste contexto.

Nesse sentido, GRILLO (1983) aponta que a Avaliação de Desempenho não tem se mostrado eficaz em toda a sua potencialidade no serviço público, e TORRES (2012) refere que as dificuldades encontradas na Administração Pública dizem respeito desde uma descontinuidade de governo até uma resistência dos próprios servidores submetidos a esse mecanismo de avaliação.

Para atender os objetivos propostos, o presente trabalho será dividido em 4 eixos. O primeiro eixo será formado por uma revisão bibliográfica, apresentando a importância da

Avaliação de Desempenho e os benefícios que ela representa para a administração, bem como os obstáculos em aplicá-la de forma correta, o segundo será exibido a metodologia adotada para a realização do trabalho. No terceiro eixo será apresentada um breve histórico da Avaliação de Desempenho. E por fim, o quarto eixo apresenta a análise dos dados coletados da Avaliação de Desempenho de 2020 da UFRGS.

2. Revisão da Literatura

2.1 A Importância da Avaliação de Desempenho: Benefícios e Obstáculos

Administração Pública vem sendo pressionada a promover soluções imediatas para problemas urgentes, como também fornecer mais e melhores serviços aos cidadãos brasileiros. Embora, tenham sido buscadas reformas na máquina administrativa com intenções de evitar-se a utilização de bens públicos em prol de interesses privados (FILGUEIRAS, 2009), as instituições democráticas mantêm-se sendo objeto de enorme e continuada desconfiança dos cidadãos brasileiros (MOISÉS, 2005). Diante disso, especialmente nas últimas duas décadas, tem sido exigido dos gestores públicos melhor uso dos recursos públicos, além de uma atuação empreendedora de Estado (CATELLI et al., 2004).

A Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais fundamentais na gestão de pessoas e acredita-se que ela assegura à organização a realização de suas metas e garante que essas sejam concretizadas. Além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos e acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante” (PONTES, 2010, p. 27).

Nesse cenário, a Avaliação de Desempenho pode ser conceituada como uma ferramenta para as organizações identificarem problemas que, se resolvidos, contribuirão para o crescimento e o progresso das tarefas, como também, para a qualidade de vida dentro das organizações. Bohlander e Scott (2015) apresentam que as Avaliações de Desempenho são um dos métodos mais flexível de que os gestores dispõem. Elas servem a várias finalidades que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário do qual o desempenho está sendo avaliado. Para Pontes (2010) se for bem executada, a ferramenta de avaliação garantirá que as pessoas foquem suas forças nas demandas essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam entraves. Vieira (2011) complementa esse conceito ao expor que a finalidade da Avaliação de Desempenho deve ser a de alinhar o rendimento e aptidão do servidor com as metas organizacionais, a fim de que os méritos sejam externados e a eficiência administrativa

alcançada. Além disso, Bergamini e Beraldo (2008) mencionam como outro benefício, proporcionado pelo processo de Avaliação de Desempenho, a motivação das pessoas, pois é ela que incentiva o indivíduo.

Bergamini e Beraldo (1988) salientam que a Avaliação de Desempenho deve ser vista como um estudo que irá levantar itens e dados que estejam, em determinado momento, dificultando e impedindo as organizações de aproveitarem e desenvolverem seu potencial humano. Os autores apresentam a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de diagnóstico que, quando utilizada de maneira correta, representará medida útil e essencial.

É comum que se pense que a Avaliação de Desempenho tem um viés punitivo, porém a intenção é possibilitar melhoria, tanto a nível individual quanto institucional, e reforçar os pontos fortes. Igualmente, a Avaliação de Desempenho gera informações valiosas para muitos outros processos de gestão de pessoas como: progressões, mobilidades, treinamento e desenvolvimento, recompensas etc. Assim, é possível acompanhar a vida funcional dos servidores de uma organização em diversos âmbitos, alinhando suas capacidades e habilidades com as necessidades da instituição.

Entretanto, é importante compreender os problemas de julgamentos que podem ocorrer do processo de Avaliação de Desempenho, pois, ao entendê-los, conseguiremos evitá-los, dentro do que for possível. Primeiramente, é essencial salientar que o processo de Avaliação de Desempenho é inerente de subjetividade, porque são pessoas avaliando pessoas. Dessa forma, é inevitável ocorrerem certos “vícios de julgamento”. Posto isso, é importante enfatizar que as subjetividades podem ser amenizadas quando o avaliador realiza reflexões sobre o que avaliou, com base em fatos e dados, identificando se existem vícios de julgamento ou não em sua avaliação.

Segundo Bergue (2020), é preciso admitir que a Avaliação de Desempenho de um servidor será formada a partir de um agregado de percepções sobre a sua atuação, que jamais revelará o seu real desempenho.

Diante do exposto, a Avaliação de Desempenho de uma organização como um todo basicamente compara o que foi planejado com o que foi executado, verificando, dessa forma, se a instituição está no caminho certo. Portanto, é imprescindível que se tenha um bom planejamento, com objetivos e metas bem definidos, para a avaliação ser efetiva. No âmbito individual, para uma boa avaliação, da mesma maneira, é necessário se ter muito bem estabelecidas as suas atribuições e suas metas, que serão geradas a partir do planejamento da

organização e de seu setor ou divisão.

2.2 A Avaliação de Desempenho

O termo Avaliação de Desempenho surgiu na década de 1970. No período clássico da administração, a Avaliação de Desempenho era bastante primitiva, visto que possuía mais um cunho de controle sobre o empregado do que avaliativo. Seu resultado era refletido em forma de recompensa salarial ou punição. Com o passar do tempo e a preocupação maior com o ser humano no ambiente de trabalho, os métodos foram sendo aperfeiçoados. No entanto, a Avaliação de Desempenho continuou sendo influenciada por aspectos subjetivos baseando-se no indivíduo (PONTES, 1999).

Conforme Suzuki e Gabbi (2014), a partir da década de 80, vários países iniciaram a adoção de medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público. Antes, o Estado era regido pela influência da economia, pela expansão dos serviços de bem estar social e pelo funcionamento nos paradigmas do modelo burocrático weberiano. Vários fatores contribuíram para a decadência deste modelo como: a instabilidade financeira, com aumento das atribuições e ausência de recursos; a crise mundial na década de 70 e 80 ligada à crise do petróleo em 1973 e 1979; a globalização e as inovações tecnológicas foram decisivas para a perda de poder dos Estados.

A obsoleta estrutura burocrática cedeu espaço a um processo de reforma denominado como modelo gerencial, tendo como aspecto principal a busca pela eficiência do serviço público.

Foi na década de 1960 que o setor público implementou seu primeiro sistema de Avaliação de Desempenho, no entanto esse sistema ganhou maior força com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que alterou o art. 41 da Constituição Federal e fez desse dispositivo algo obrigatório para o setor. Desde então, o assunto vem desafiando a Administração Pública para sua correta implementação e adequação, bem como esbarrando em dificuldades inerentes a todo e qualquer processo de Avaliação de Desempenho, mais acentuadas na área pública em virtude de suas peculiaridades (GRILLO, 1981).

Esse tema foi muito influenciado pelos moldes de gestão que surgiram em administrações públicas de alguns países, como a Grã-Bretanha e a Nova Zelândia, nas décadas de 1980 e 1990, pelo movimento conhecido como *New Public Management*, que recomendava o aumento da eficiência na prestação dos serviços e uma atenção maior na atuação do Estado

voltada para o atendimento das expectativas e necessidades de todas as partes interessadas envolvidas.

2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diversos e diferentes métodos para se avaliar o desempenho de pessoas. Dentre as metodologias, destacam-se as seguintes:



- ✓ Checklist
- ✓ Escalas Gráficas
- ✓ Escolha Forçada
- ✓ Incidentes Críticos
- ✓ Comparação Binária
- ✓ Avaliação 360°

- **Checklist**

O método de Avaliação de Desempenho checklist é de simples e de rápida aplicação. Basicamente, é apresentada uma lista com diversos itens descritivos sobre o comportamento do indivíduo no trabalho (positivo ou negativo). Assim, os itens são avaliados com “sim” ou “não”, ou com “satisfatório” ou “não satisfatório”, conforme mostra o exemplo abaixo:

Formulário de Avaliação - *Checklist*

Itens	Satisfatório	Insatisfatório	Não se Aplica
1. Pontualidade			
2. Assiduidade			
3. Produtividade			
4. Relacionamento com os colegas			
5. Relacionamento com a chefia			

Fonte: NASSIF (2008)

- **Escala Gráfica**

O método de escalas gráficas é uma das técnicas mais comuns. Consiste em dar uma nota, dentro de uma escala pré definida, para cada critério que compõe a Avaliação de Desempenho, por exemplo: “ótimo, muito bom, bom, médio e ruim”. É uma tabela de dupla entrada, sendo a linha composta pelo critério ou fator avaliado, com uma breve descrição, e a coluna composta pelos graus de avaliação dos fatores. O método, geralmente, compreende de 5 a 7 graus de avaliação. Normalmente, ao final da avaliação, são atribuídos pontos.

Formulário de Avaliação – Escala Gráfica:

Fatores	Grau de Avaliação					Pontos
	1 muito insatisfatório	2 pouco insatisfatório	3 pouco satisfatório	4 satisfatório	5 muito satisfatório	
1. Pontualidade (o funcionário não se atrasa e nem sai mais cedo. Segue firmemente os horários determinados.)						
2. Assiduidade (o funcionário nunca falta. Quando necessita, avisa antecipadamente a chefia e repõe a falta em outro horário)						
3. Integração 1 (o funcionário está integrado às normas e regras da empresa)						
4. Integração 2 (o funcionário está integrado às diretrizes da chefia/supervisor)						

Fonte: NASSIF (2008)

- **Escolha Forçada**

O método escolha forçada é aquele no qual se avalia os indivíduos por meio da escolha de frases descritivas – dentre duas ou mais opções – que mais se assemelham ao desempenho do funcionário. O formulário de avaliação compõe-se por blocos, contendo de duas a quatro frases cada um. Dentre as frases, é necessário escolher a frase positiva e a negativa que melhor se aplica ao desempenho do funcionário.

Formulários – Escolha Forçada:

Exemplo 1: Escolha entre 2 frases

Colocar um X na resposta que melhor define o desempenho entre as assertivas 1 ou 2	
1	2
1. Faço apenas o que me pedem para fazer.	2. Tenho medo de pedir ajuda quando necessito.
1	2
1. Estou sempre disposto a aprender.	2. Procuo aprender o que me ensinam.
1	2
1. Sou capaz de ouvir críticas sem me ofender.	2. A crítica construtiva auxilia o meu crescimento.

Fonte: NASSIF (2008)

Exemplo 2: Escolha de 2 entre as 4 frases dentro do bloco.

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir.	
Respeita os colegas.	x
Conhece as normas da empresa.	
Trabalha mesmo na ausência do chefe.	x
Adapta-se em situações novas.	
É comunicativo.	x
Cumpre o horário de trabalho.	x
É confiável.	

Fonte: MARRAS (2011)

- **Incidentes Críticos**

O método incidentes críticos consiste em o superior imediato observar e registrar acontecimentos significativos – positivos e negativos – sobre o desempenho dos funcionários. Portanto, para este fim, o avaliador precisa fazer registros quando acontecer esses fatos significativos no trabalho.

- **Comparação Binária**

O método comparação binária, também conhecido por comparação aos pares, é aquele que o supervisor ou chefia recebe cartões contendo em cada um o nome de dois funcionários. Dessa forma, a chefia deverá escolher qual obteve o melhor desempenho. A classificação final consistirá na quantidade de vezes que um funcionário foi escolhido o melhor, criando-se, assim, uma lista de classificação.

- **Avaliação 360°**

A Avaliação de Desempenho 360°, também conhecida como avaliação de *feedback*, destaca-se sobre as demais por ser um método que busca fazer com que o indivíduo seja avaliado por todos aqueles que tenham contato com ele dentro da organização, como: usuários, chefia, equipe, subordinados, fornecedores etc.

Esse método inclui a autoavaliação. É exatamente por isso que a metodologia se chama 360°, por considerar diversos avaliadores.

Logo, a avaliação 360° tem como objetivo analisar a potencialidade de cada pessoa, baseada na opinião do grupo, de forma ampliada, fazendo com que os indivíduos entendam o papel que cada pessoa desempenha na organização, podendo levá-los a um maior comprometimento.

O método possibilita uma visão global do desempenho, podendo, assim, trabalhar os pontos de melhoria de cada pessoa conjuntamente. Além disso, cabe destacar a importância da aceitação de ambas as partes que participam do processo, pois, dessa forma, é possível a obtenção de benefícios mútuos. Portanto, por meio de opiniões e avaliações distintas, o servidor terá informações valiosas para entender quais pontos fortes devem ser reforçados e quais pontos fracos devem ser desenvolvidos no que tange a seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Por esses motivos, a avaliação 360° é considerada um método moderno centrado no desenvolvimento e na aprendizagem.

2.4 Problemas no Processo de Avaliação

É fundamental compreender os problemas de julgamentos que podem ocorrer no processo de Avaliação de Desempenho, pois, ao entendê-los, conseguiremos evitá-los, dentro do que for possível. Em primeiro lugar, é essencial ressaltar que o processo de Avaliação de Desempenho é pertinente de subjetividade, pois são pessoas avaliando pessoas. Diante disso, é inevitável ocorrerem certos “vícios de julgamento”. Sendo assim, é importante salientar que as subjetividades podem ser amenizadas quando o avaliador realiza reflexões sobre o que avaliou, com base em fatos e dados, identificando se existem vícios de julgamento ou não em sua avaliação.

Os problemas de julgamento mais comuns, segundo a literatura, são:

- **Efeito Halo:** é o efeito generalização. Acontece quando alguém é marcado por uma peculiaridade ou atitude (positiva ou negativa) e, assim, não consegue mais avaliar as demais características do indivíduo de forma clara ou neutra, atribuindo a opinião sobre essa característica/evento a todos demais critérios.
- **Efeito Tendência Central:** é aquele no qual o avaliador se esforça para deixar suas avaliações num ponto central ou médio da escala. Não avaliando nem de forma extremamente positiva, para não parecer transigente; e nem extremamente negativa, para não afetar ninguém ou para não ser necessário dar maiores justificativas.

- **Efeito Complacência ou Rigor:** é aquele que o avaliador atribui resultados positivos para todos servidores da equipe ou atribui resultados extremamente negativos para todos, a fim de parecer rígido ou criterioso.
- **Efeito Fatos Recentes:** é aquele em que o avaliador se baseia única e unicamente por fatos ocorridos num reduzido espaço de tempo anterior a avaliação. Não considerando, assim, os acontecimentos, fatos e comportamentos de todo o período avaliado.
- **Efeito Semelhança ou efeito espelho:** é aquele o qual o avaliador inclina-se a atribuir resultados positivos para as pessoas que possuem características semelhantes a suas, e resultados negativos para as pessoas que possuem características diferentes das suas.
- **Efeito Pessoal:** é aquele que o sujeito avalia levando em consideração a personalidade da pessoa ou atitudes dela fora do trabalho, e não no seu comportamento e atitude profissional.
- **Efeito primeira impressão:** Acontece quando o avaliador utiliza a primeira impressão que teve sobre o servidor para realizar a avaliação, criando uma ideia que se sobreponha ao real desempenho do avaliado.

Segundo Tachizawa e cols. (2001):

A melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. A comissão de avaliação contribui, também, para minorar tais problemas, mediante o monitoramento constante dos especialistas em Recursos Humanos e a troca de experiências entre os avaliadores (p. 214).

Os erros na maneira de conduzir a avaliação de desempenho podem ser praticados por parte do avaliado, por apresentar um desempenho de fachada, ou seja, passar a realizar um bom trabalho, somente antes da avaliação ser realizada e, em seguida, voltar seus hábitos errados, os quais apresentava antes do processo de avaliação. Outros avaliados podem, também, supervalorizar o que fazem, através de ações falsas e manipuladoras, escondendo o real desempenho.

2.5 A Avaliação de Desempenho na UFRGS

O Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS surgiu baseado nos termos da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.

Os trabalhos para implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFRGS tiveram início em 2007. Na época, uma comissão multidisciplinar foi criada para a elaboração da proposta. Após apresentação e debate realizado junto aos servidores TAEs, gestores, dirigentes, Comissão Interna de Supervisão (CIS) e Sindicato, o projeto foi aprimorado e encaminhado para avaliação do Conselho Universitário (CONSUN).

Em 2008, o CONSUN aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs, emitindo a Decisão nº 939/2008.

Entre 2009 e 2010, ocorreu o desenvolvimento do sistema de Avaliação de Desempenho pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFRGS, como também a divulgação de informações e materiais sobre o Programa em seminários, oficinas e encontros. Em 2011, foi realizado o 1º ciclo de Avaliação de Desempenho na instituição.

De lá para cá, diversas mudanças e ajustes para aprimoramento do sistema e do programa foram realizados.

Conforme a Decisão nº 939/2008 do CONSUN:

“(…) Art.4º. São objetivos específicos da Avaliação de Desempenho:

I - estimular o trabalho coletivo, visando à ampliação do nível de participação dos servidores no planejamento institucional;

II - estabelecer a contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos do seu setore da Instituição;

III - identificar potencialidades e necessidades profissionais;

IV - identificar necessidades de readaptação e reabilitação;

V - fornecer indicadores que subsidiem um planejamento estratégico visando ao desenvolvimento de pessoal da Instituição;

VI - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

VII - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor,

consideradas as condições de trabalho;

VIII - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

IX - aferir o mérito para progressão.”

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho na UFRGS aparece como ferramenta que pode contribuir para a existência de uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com a organização, servindo como um instrumento gerencial para os gestores.

3. Metodologia

O Trabalho se caracteriza como um estudo de caso exploratório qualitativo. Para tanto foi feita a análise de dados secundários da Avaliação de Desempenho aplicado pela PROGESP em 2021 e um levantamento de dados primários através de questionários com perguntas estruturadas.

O questionário para a coleta de dados primários foi estruturado em 7 perguntas abertas com o objetivo de estudar a percepção quanto à Avaliação de Desempenho na UFRGS. Foi encaminhado para cada servidor da DCPGRAD através do e-mail com as instruções de participação. Dentre os 18 servidores da divisão, 12 técnicos-administrativos da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação-DPGRAD responderam ao questionário, os quais a maioria atua na UFRGS há mais de 5 anos.

Neste estudo, os sujeitos de pesquisa que responderam ao questionário foram os servidores técnico-administrativos da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação-DCPGRAD. A pesquisa busca compreender e mensurar qual é a influência do sistema de Avaliação de Desempenho na satisfação dos servidores e como ela pode interferir positiva ou negativamente no ambiente de trabalho.

Analisando os questionários foram definidas 4 categorias importantes nas escritas: 1) a insatisfação com a Avaliação de Desempenho; 2) a importância da Avaliação de Desempenho; 3) a dificuldade ao avaliar; 4) a necessidade de mudanças na Avaliação de Desempenho.

Além disso, realizou-se uma análise comparativa do conteúdo das respostas ao resultado da última avaliação realizada pela UFRGS, seguida de uma proposta para a melhoria do processo de Avaliação de Desempenho na organização pesquisada.

Tabela de observações acerca dos respondentes

Servidores	Sexo	Tempo de atuação na UFRGS
Servidor 1	Masculino	13 anos
Servidor 2	Feminino	9 anos
Servidor 3	Masculino	11 anos
Servidor 4	Feminino	3 anos
Servidor 5	Feminino	3 ano
Servidor 6	Feminino	5 anos
Servidor 7	Masculino	11 anos
Servidor 8	Feminino	13 anos
Servidor 9	Masculino	7 anos
Servidor 10	Feminino	15 anos
Servidor 11	Feminino	25 anos
Servidor 12	Masculino	12 anos

4. Análise dos Resultados

Apresentam-se neste capítulo os resultados obtidos por meio dos questionários realizadas com os servidores da DCPGRAD e da análise dos documentos referentes ao processo avaliativo. Assim, inicialmente, buscou-se realizar a caracterização do Programa de Avaliação de Desempenho em estudo para, logo após, atender ao objetivo geral que é analisar a discrepância entre a avaliação departamental da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação e a avaliação geral da UFRGS.

4.1 O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS

Compete à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) a coordenação, a implantação, a execução, o acompanhamento, a avaliação e o aperfeiçoamento do processo de

avaliação de servidores técnico-administrativos, sendo o Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG) o setor da PROGESP responsável por gerenciar o Programa.

A UFRGS conta com uma força de trabalho em torno de 5.500 servidores, sendo 54% com vínculo de docente e 46% de Técnico Administrativo em Educação (TAE). Os servidores são predominantemente de nacionalidade brasileira (98%) e, com relação ao sexo, observa-se uma distribuição de 52% masculino e 48% feminino. Quanto à faixa etária dos servidores, apenas 3% têm menos de 29 anos, 50% estão na faixa dos 30 aos 49 anos, e 47% têm mais de 50 anos de idade. Nesse quadro de servidores, quase metade (48%) têm menos de 10 anos de exercício na UFRGS e 17% 30 anos ou mais de exercício na instituição.

O site da Progesp promete que a Avaliação de Desempenho dos técnicos administrativos da UFRGS é um processo realizado anualmente, de janeiro a março (avaliando o ano anterior). Ela é um instrumento gerencial que visa o desenvolvimento individual, coletivo e institucional, bem como a melhoria contínua dos processos da instituição. Permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes do preenchimento de diversos formulários.

Baseada na avaliação 360 graus, que utiliza de avaliações mistas visando à minimização da tendenciosidade e subjetividade e o foco em competências, a UFRGS construiu a sua ferramenta de avaliação com a utilização de vários instrumentos como: autoavaliação, avaliação

da chefia, avaliação do subordinado, avaliação da equipe, avaliação do alcance das metas do usuário e das condições de trabalho.

Esse modelo de avaliação 360° é considerado um mecanismo avaliativo importante, confiável e que pode trazer melhores resultados ao longo do tempo. Pode aumentar a confiança no sistema de avaliação dos colaboradores e líderes, permitir estabelecer metas condizentes com o parâmetro da organização, minimizar os aspectos de erros da avaliação, diminuir a insatisfação e a insegurança dos colaboradores. Na avaliação 360°, o colaborador recebe *feedbacks* estruturados, não apenas de seu gestor direto, mas também de seus pares, subordinados e outros colegas, além dele mesmo se avaliar.

O *feedback* 360° é uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de vários avaliadores. Destina-se a “fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (SNELL e BOHLANDER, 2009, p. 308).

A Avaliação de Desempenho da UFRGS é dividida em:

- a) **A aliação de equipe de trabalho:** Após reunião de equipe para avaliar o desempenho do grupo, cada integrante da equipe, incluindo a chefia imediata, preenche individualmente o formulário.

Questionário: Avaliação das Equipes de Trabalho

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA:					
1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre					
FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. ALINHAMENTO COM AS DIRETRIZES: desenvolvemos nosso trabalho de acordo com as diretrizes estabelecidas.	[]	[]	[]	[]	[]
2. COMPROMISSO COM OS RESULTADOS: nossa equipe se esforça para atingir os resultados esperados.	[]	[]	[]	[]	[]
3. COOPERAÇÃO: os integrantes da nossa equipe se dispõem a ajudar os colegas para melhorar o desempenho coletivo.	[]	[]	[]	[]	[]
4. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: ouvimos e respeitamos as opiniões dos colegas de equipe, visando a melhoria do nosso desempenho.	[]	[]	[]	[]	[]

Espaço reservado para comentários e/ou sugestões que forem necessárias.

SisGrad/UFRGS

- b) **Avaliação das Condições de trabalho:** Após reunião do grupo para avaliar as condições de trabalho, cada integrante da equipe, incluindo a chefia imediata, preenche individualmente o formulário, o qual deverá ser salvo e finalizado. Após a finalização, não poderá mais ser alterado.

Questionário: Avaliação das Condições de Trabalho

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA:

1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre

FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
I. Disponibilidade de Recursos Materiais e Equipamentos					
1. DISPONIBILIDADE E ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO: os materiais de consumo (material cuja duração é <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> limitada a um curto período de tempo. Ex: material de escritório, higiene, limpeza, elétrico, iluminação, dentre outros) são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.					
Utilize o campo abaixo para justificar a avaliação do item, se necessário, ou detalhar aspectos relacionados ao trabalho remoto com relação a esse fator:					
2. DISPONIBILIDADE E ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES: os materiais permanentes (material cuja duração é <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> superior a dois anos. Exemplo: mesas, máquinas, equipamentos de laboratório, ferramentas, veículos, dentre outros) são adequados					

SisGrad/UFRGS

II. Condições Ambientais Físicas					
3. AMBIENTE FÍSICO: o espaço físico é adequado para a realização <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.					
Utilize o campo abaixo para justificar a avaliação do item, se necessário, ou detalhar aspectos relacionados ao trabalho remoto com relação a esse fator:					
4. LOCAL DE TRABALHO: as condições de iluminação, ventilação, <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> temperatura, ruído, higiene, segurança e dos equipamentos de segurança são adequadas.					
Utilize o campo abaixo para justificar a avaliação do item, se necessário, ou detalhar aspectos relacionados ao trabalho remoto com relação a esse fator:					

SisGrad/UFRGS

III. Processos de Trabalho					
<p>5. PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE: o planejamento das ações da unidade orienta os membros da equipe para o atingimento dos resultados.</p>					
<p>Utilize o campo abaixo para justificar a avaliação do item, se necessário, ou detalhar aspectos relacionados ao trabalho remoto com relação a esse fator.</p>					
<p>6. EQUIPE DE TRABALHO: as atividades são adequadamente distribuídas entre os membros da equipe de trabalho.</p>					
<p>Utilize o campo abaixo para justificar a avaliação do item, se necessário, ou detalhar aspectos relacionados ao trabalho remoto com relação a esse fator.</p>					
<p>Este espaço destina-se a sugestões e/ou manifestações que a equipe queira fazer:</p>					

SisGrad/UFRGS

- c) **Avaliação do técnico-administrativo pela chefia imediata:** a chefia preenche e finaliza após reunião com o servidor avaliado.

Questionário: Avaliação do Técnico-Administrativo pela Chefia Imediata – Nível Individual

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA: 1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre					
FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. ABERTURA ÀS MUDANÇAS: é flexível às mudanças de trabalho e consegue se adaptar às novas demandas e prioridades.	[]	[]	[]	[]	[]
2. CUMPRIMENTO DE PRAZOS: executa o trabalho dentro do prazo estabelecido.	[]	[]	[]	[]	[]
3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.	[]	[]	[]	[]	[]

SisGrad/UFRGS

4. ENTENDIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL /ESPÍRITO DE

[] [] [] [] []

CIDADANIA: demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos.

5. INICIATIVA: antecipa-se às demandas e necessidades dos

[] [] [] [] []

usuários e da equipe.

6. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: atua de forma planejada e

[] [] [] [] []

organizada, otimizando tempo e recursos materiais.

7. RELACIONAMENTO PESSOAL: relaciona-se bem com usuários e

[] [] [] [] []

colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.

8. RESPONSABILIDADE: é frequente ao trabalho, assumindo suas

[] [] [] [] []

obrigações e compromissos, bem como zela pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.

9. TRABALHO EM EQUIPE: assume suas tarefas dispondo-se a

[] [] [] [] []

ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.

RECOMENDAÇÕES:

a. Que outros aspectos precisam ser aprimorados para melhorar o desempenho do servidor?

b. Que orientações foram dadas pela chefia para solucionar possíveis problemas?

c. Espaço reservado para comentários e/ou sugestões que forem necessárias.

d) **Autoavaliação do servidor:** é preenchido pelo servidor, porém só finaliza após reunião com a chefia imediata.

Questionário: Autoavaliação do Servidor Técnico-Administrativo - Nível Individual

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA:					
1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre					
FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. ABERTURA ÀS MUDANÇAS: sou flexível às mudanças de trabalho e consigo me adaptar às novas demandas e prioridades.	[]	[]	[]	[]	[]
2. CUMPRIMENTO DE PRAZOS: executo o trabalho dentro do prazo estabelecido.	[]	[]	[]	[]	[]
3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: aproveito as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar minha postura e atuação profissional.	[]	[]	[]	[]	[]
4. ENTENDIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL/ESPÍRITO DE CIDADANIA: demonstro consciência das necessidades da	[]	[]	[]	[]	[]
5. INICIATIVA: antecipo-me às demandas e necessidades dos usuários e da equipe.	[]	[]	[]	[]	[]
6. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: atuo de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	[]	[]	[]	[]	[]
7. RELACIONAMENTO PESSOAL: relaciono-me bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.	[]	[]	[]	[]	[]
8. RESPONSABILIDADE: sou frequente ao trabalho, assumo minhas obrigações e compromissos, bem como zelo pelas ferramentas disponíveis para atuação de minhas atividades diárias.	[]	[]	[]	[]	[]
9. TRABALHO EM EQUIPE: assumo minhas tarefas e me disponho a ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.	[]	[]	[]	[]	[]
RECOMENDAÇÕES:					
a. Que outros aspectos precisam ser aprimorados para melhorar o meu desempenho?					
b. Que orientações foram dadas pela chefia para solucionar possíveis problemas?					
c. Espaço reservado para comentários e/ou sugestões que forem necessárias.					

- e) **Autoavaliação da Chefia Imediata:** A chefia preenche, finalizando somente depois de reunião com a chefia ascendente. Depois da finalização, os dados não podem mais ser alterados.

Questionário: Autoavaliação da Chefia Imediata - Nível Gerencial

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA:					
1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre					
FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. ATUAÇÃO INTEGRADA: coordeno e oriento as atividades da minha área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFRGS.	[]	[]	[]	[]	[]
2. COMPROMISSO: assumo minhas responsabilidades, garantindo os resultados.	[]	[]	[]	[]	[]
3. COMUNICAÇÃO: procuro manter as pessoas informadas e atualizadas.	[]	[]	[]	[]	[]
4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: promovo e oriento a formação dos profissionais da minha equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	[]	[]	[]	[]	[]
5. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: busco novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na minha área de trabalho.	[]	[]	[]	[]	[]
6. FLEXIBILIDADE: adapto com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades.	[]	[]	[]	[]	[]
7. GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: estou atento às condições de trabalho da minha área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da minha equipe.	[]	[]	[]	[]	[]
8. GESTÃO DE RECURSOS: faço avaliação dos recursos e meios, com o objetivo de otimizar sua utilização para obter melhores resultados na minha área.	[]	[]	[]	[]	[]
9. LIDERANÇA: motivo e influencio a equipe para que esta contribua da melhor forma com os objetivos a serem alcançados.	[]	[]	[]	[]	[]
10. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: estabeleço planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.	[]	[]	[]	[]	[]
11. RELACIONAMENTO PESSOAL: demonstra habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.	[]	[]	[]	[]	[]
RECOMENDAÇÕES					
a. Que outros aspectos precisam ser aprimorados para melhorar o meu desempenho?					
b. Que orientações foram dadas pela chefia para solucionar possíveis problemas?					
c. Espaço reservado para comentários e/ou sugestões que forem necessárias.					

f) **Avaliação da chefia imediata:** é preenchida por cada integrante da equipe. A chefia visualiza apenas o resultado final, isto é, a média das pontuações que a equipe lhe atribuiu em cada fator de desempenho, bem como os comentários registrados, sem a identificação dos servidores.

Questionário: Avaliação da Chefia Imediata pela Equipe

AVALIE OS FATORES DE DESEMPENHO ABAIXO DESCRITOS, CONFORME A SEGUINTE LEGENDA:					
1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às Vezes 4. Quase sempre 5. Sempre					
FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. ATUAÇÃO INTEGRADA: coordena e orienta as atividades da sua área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFRGS.	[]	[]	[]	[]	[]
2. COMPROMISSO: assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.	[]	[]	[]	[]	[]
3. COMUNICAÇÃO: procura manter as pessoas informadas e atualizadas.	[]	[]	[]	[]	[]
4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	[]	[]	[]	[]	[]
5. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.	[]	[]	[]	[]	[]
6. FLEXIBILIDADE: adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades.	[]	[]	[]	[]	[]
7. GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: está atento às condições de trabalho de sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.	[]	[]	[]	[]	[]
8. GESTÃO DE RECURSOS: faz avaliação dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização e obter melhores resultados na sua área.	[]	[]	[]	[]	[]
9. LIDERANÇA: motiva e influencia a equipe para que esta contribua da melhor forma com os objetivos a serem alcançados.	[]	[]	[]	[]	[]
10. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.	[]	[]	[]	[]	[]
11. RELACIONAMENTO PESSOAL: demonstra habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.	[]	[]	[]	[]	[]
RECOMENDAÇÕES					
a. Que outros aspectos precisam ser aprimorados para melhorar o desempenho da chefia?					
b. Que orientações foram dadas pelo superior imediato para solucionar possíveis problemas?					
c. Espaço reservado para comentários e/ou sugestões que forem necessárias.					

- g) Proposta de desenvolvimento individual:** Neste formulário a chefia imediata deve recomendar ações que visem a elevar a satisfação no trabalho, à melhoria no desempenho das atividades e ao desenvolvimento de competências individuais de cada integrante de sua equipe.

<p>PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</p> <p>Descreva as recomendações para melhoria no desempenho das atividades exercidas pelo servidor.</p> <p><i>As recomendações devem ser consideradas pelas partes envolvidas como orientações para as atividades de desenvolvimento no decorrer do ano.</i></p> <p>Recomendações (Treinamento, Cursos, Condições de Trabalho, Desenvolvimento de Equipe, entre outros):</p>

SisGrad/UFRGS

Ao final de um período de 12 meses o resultado da Avaliação de Desempenho, que tem o objetivo de servir como instrumento de gestão, é alcançado por meio da média aritmética das notas atribuídas aos fatores, multiplicada pelo peso de cada fator. Cada fator é avaliado com uma nota que varia de 1 (nota mínima) e 5 (nota máxima). A avaliação das condições de trabalho serve como um elemento de correção e é adicionado na pontuação final do servidor, apenas quando ele não atingir a pontuação mínima para a progressão por mérito, ou seja 60% da nota.

O presente relatório contempla a análise dos dados qualitativos do questionário “Avaliação da de desempenho da UFRGS 2020”, referente ao ano de 2019, realizada nos meses de janeiro a março pelos servidores técnico-administrativos da Divisão de Políticas de Graduação – DCPGRAD comparando com o Relatório geral publicado pela PROGESP.

4.2 Análise dos Resultados dos questionários: A Avaliação de Desempenho na Percepção dos Técnicos Administrativos da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação

O questionário foi estruturado em 7 perguntas abertas com o objetivo de estudar a percepção quanto à Avaliação de Desempenho na UFRGS. Foi respondido por 12 servidores técnicos-administrativos do setor estudado, os quais a maioria atua na UFRGS há mais de 5 anos.

Questão 1: Você acha importante ter uma Avaliação de Desempenho na UFRGS?

Mesmo sabendo das contradições que a Avaliação de Desempenho na instituição apresenta, os servidores da DCPGRAD acreditam que sim, que a Avaliação de Desempenho é um importante instrumento, pois além de medir a qualidade do serviço prestado, é uma ação fundamental dentro das organizações para valorizar os funcionários como indivíduo responsável por suas atividades.

Para os respondentes, quando bem aplicada avaliação de desempenho se torna uma fundamental ferramenta de gestão, pois torna possível a identificação de potencialidades e necessidades profissionais, estabelece o grau de colaboração de cada servidor, reconhece quais capacitações estão melhorando o desempenho dos funcionários, envolve o servidor no planejamento e no alcance das metas do setor e necessidades de melhoria nas condições de trabalho:

Servidor 2 [...] Nos leva a pensarmos em tudo o que foi feito e assim identificarmos o que se pode melhorar, identificando acertos e falhas, ou seja, podemos nos autoavaliar.

Os técnico administrativos da divisão também citaram que a Avaliação de Desempenho ajuda as chefias imediatas na supervisão de seus colaboradores e também os auxilia a perceber as necessidades dos trabalhadores:

Servidor 5. A Avaliação de Desempenho quando bem aplicada auxilia a chefia imediata a perceber melhor o trabalho dos seus subordinados, [...].Ela leva a uma compreensão do que os subordinados têm feito, suas capacidades, podendo assim direcioná-los para melhor desempenhar suas atividades.

Conforme REYNAUD e TODESCAT, a Avaliação de Desempenho pode ser entendida como:

um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro. (REYNAUD e TODESCAT, 2016, p. 86).

Apropriando-se das lições de Bergamini e Beraldo, ROSA e VACOVSKI explicam que os dois objetivos relevantes da Avaliação de Desempenho são a otimização da atividade administrativa e o seu auto aperfeiçoamento. Para os autores, o “objetivo administrativo utiliza a Avaliação de Desempenho humano para promoções, transferências, dispensas, administração de salários, treinamentos e pesquisa de pessoal”. Já o auto aperfeiçoamento “tem como ênfase oferecer auxílio aos empregados para que compreendam seus pontos fortes e fracos, de modo

que, utilizem os resultados para se auto aperfeiçoarem”. (ROSA e VACOVSKI, 2017, p. 41).

Em resumo, a avaliação do desempenho das pessoas em determinadas atividades permite que as organizações formulem estratégias de alinhamento, reduzindo os prejuízos e aumentando o nível de eficiência do serviço prestado.

Questão 2: Como você avalia a Avaliação de Desempenho da UFRGS?

A ideia geral é extremamente positiva, pois permite uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido pelo servidor. Contudo, a Avaliação de Desempenho que vem sendo aplicada, é feita apenas como mera formalidade, sem impacto efetivo no trabalho realizado. Isso talvez até pela periodicidade da Avaliação e pelas perguntas a serem respondidas. Servidores que se atentam a melhorar/revisar fluxos de trabalho não recebem o devido destaque. O sentimento que se tem, nessa equipe de trabalho, é de que a Avaliação de Desempenho de nada adianta e os servidores acabam não sendo honestos na avaliação para não serem prejudicados no resultado final.

Conforme Marques, Albergaria e Lacerda (2008), os servidores em sua maioria enxergam as avaliações periódicas como positivas, trazendo mudanças benéficas ao valorizar o trabalho do servidor. Mas tais autores também relatam que a maioria dos servidores, por sua vez, não conseguem entender o método utilizado.

Questão 3 e 4: Você considera os critérios de avaliação adequados? Você considera os critérios de avaliação justos?

As questões 3 e 4 trazem um questionamento quanto a adequação dos critérios de avaliação e os 12 técnicos administrativos que responderam, consideram que os critérios de avaliação dependem do intuito da avaliação. Se estivermos falando do estrito cumprimento da legislação atinente à Avaliação de Desempenho dos servidores, sim, os critérios são adequados. Contudo, se o objetivo é avaliar o desempenho dos servidores com vistas a melhorar a organização e fluidez do trabalho na UFRGS, os critérios não são os mais adequados. Acreditam que os critérios utilizados são para um uso comum e geral de cunho de “avaliação-padrão”, mas bastante superficial para mapear eventuais servidores com mais habilidades de planejamento e organização e/ou servidores com habilidades em áreas específicas que ficam subutilizadas. Os servidores acreditam que AD não desempenha suas reais funções, uma vez que existem servidores que há anos são ineficientes, prejudicando todo um setor e as chefias acabam por sobrecarregar os demais, gerando desgastes na equipe.

Servidor 4 [...] Os critérios de produtividade, assiduidade, responsabilidade, eficiência são critérios que são lindos no papel, mas não vejo a prática de avaliação destes critérios.

De acordo com Tanke (2004, *apud* DALMAU e BENETTI, 2009), o processo de avaliação, se conduzido de modo eficaz e justo, traz grandes benefícios para os gestores, entre os quais se destacam uma comunicação aberta, um conjunto de critérios objetivos para avaliar o desempenho do cargo, parâmetros para alterar hábitos falhos, maneiras de unir sugestões, maior comprometimento com a organização, interesse no aperfeiçoamento contínuo, maior produtividade.

Questão 5: Você considera a Avaliação de Desempenho um fator de motivação?

Para os respondentes, o modo como a Avaliação de Desempenho é feita hoje, não é considerada um fator de motivação, visto ser uma avaliação feita anualmente, sem que os servidores compreendam, de fato, para que serve (excluindo a questão de progressão, isto é, econômica). Além disso, atualmente, as Avaliações de Desempenho são vistas mais como meio para punição de servidores do que, de fato, meios para avaliar o desempenho de forma justa e como oportunidade para melhorar o desempenho dos servidores. Alguns veem a avaliação mais como uma desmotivação, uma vez que todos os servidores acabam recebendo a mesma pontuação, porém a produção não é a mesma.

Servidor 12 [...] acho que esta avaliação deveria servir para melhorar o desempenho, as condições de trabalho, ter reunião mais frequente, falar quais são os problemas, acredito que a intenção maior de uma avaliação é oportunizar melhorias e isto não acontece.

Servidor 4 [...] eu não vejo a Avaliação de Desempenho sendo de fato aplicada, não se vê os resultados esperados desta avaliação e acabamos por não acreditar mais. Faz-se a avaliação, termina uma, vem outra, e tudo sempre continua do mesmo jeito.

Outra questão levantada pelos servidores da DCPGRAD que leva à insatisfação com a Avaliação de Desempenho é a falta de consideração, por parte da instituição, dos conhecimentos e habilidades do colaborador:

Servidor 1. A Avaliação de Desempenho não consegue identificar e vincular o meu trabalho com o perfil o qual seria adequado com a função que eu exerço atualmente. Eu não consigo explorar todo o meu potencial o qual poderia ajudar a administração. A Avaliação de Desempenho não faz distinção entre um funcionário com mais habilidades de planejamento e organização e os que são meramente mecanizados.

De acordo com Sedin (2012), A Avaliação de Desempenho deve ser um processo

contínuo, não apenas um julgamento que ocasionalmente gera punições e elogios, e fica arquivado o ano inteiro (SENDIN, 2012)

Para Pontes (2005), o programa da Avaliação de Desempenho consiste em

(...) dinamizar o planejamento, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial. (Pontes, 2005)

Questão 6 : Na sua percepção ocorre alguma mudança nas atividades e no seu ambiente de trabalho após a Avaliação de Desempenho?

A resposta a esta questão foi unanime, “não”. Responderam que não há um estudo sobre o resultado das Avaliações de Desempenho para delinear alterações na organização do trabalho e da equipe. As respostas ao questionário de Avaliação das Condições de Trabalho não tem mudado em nada os problemas de disponibilidade de recursos materiais e equipamentos, as condições ambientais físicas e o processo de trabalho. Em relação às condições de trabalho, os servidores afirmaram não ter ciência de qual andamento a universidade dá para a Avaliação de Desempenho após seu término. Isso evidência que os resultados da Avaliação de Desempenho não são conhecidos pelos servidores, como se observa na seguintes fala:

Servidor 3 [...] um grande exemplo de que nada muda é apontarmos na Avaliação de Desempenho que os equipamentos são precários, que o espaço físico não é o adequado, e depois da conclusão da avaliação, nunca se viu alguém da PROGESP visitar o setor e verificar. Então ficamos na dúvida se realmente alguém lê o que se escreve na Avaliação de Desempenho.

Servidor 11 [...] no nosso setor não se tem uma condição de trabalho boa, trabalha-se precariamente, implorando uma condição melhor de trabalho.

Costa (2009) afirma que Para a Administração, o *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009, p. 115).

Questão 7: Como melhorar a Avaliação de Desempenho

Ao encontro do que foi apontado nas questões anteriores, a questão 7 visou entender quais mudanças os servidores que responderam o questionário acreditam que é preciso ocorrer

na Avaliação de Desempenho da UFRGS para que ela realmente se torne uma ferramenta importante na gestão da universidade.

Acreditam que uma boa melhoria na Avaliação de Desempenho da UFRGS seria uma definição e divulgação ampla dos objetivos; reformulação das perguntas/itens a serem respondidos; alteração na periodicidade da realização das avaliações; utilização dos resultados para guiar ações necessárias nas rotinas de trabalho e organização da equipe, incluindo, aí, a possibilidade de realocação de servidores para setores que sejam mais compatíveis com seu perfil. Acreditam também que incentivar capacidade organizacional de revisão e melhoria dos fluxos de trabalho, através um alinhamento muito claro e concertado com o planejamento do setor e com a equipe realizadora com o fim de atender as necessidades do público atendido.

Para um dos respondentes do questionário, entre as mudanças essenciais na Avaliação de Desempenho deve consistir em uma maior integração da universidade com as políticas de desempenho, ou seja, procurar meios de efetivar as práticas gerencialistas, conforme a fala de uma chefia:

Servidor 8 [...] por que deve ser competência só da chefia motivar, tentar fazer com que o servidor subordinado trabalhe melhor? Esse dever precisa ser da instituição como formadora também, pois antes do servidor pertencer a um setor/divisão, ele pertence a instituição. Dessa forma, onde ficam as políticas de motivação que sejam capazes de melhorar a qualidade do trabalho dela?

Analisando as respostas das questões, percebe-se uma insatisfação frente ao que deveria realmente representar a Avaliação de Desempenho na UFRGS. Dos 18 servidores que o departamento estudado possui, os 12 que responderam ao questionário, acreditam que é importante sim ter uma Avaliação de Desempenho, porém mais eficiente. Eficiente no sentido de detectar falhas dentro da equipe, em que alguns colegas estão sobrecarregados devido a falta de colaboração de outros e mesmo assim a nota final da avaliação ser a mesma. Falha em identificar eventuais servidores com mais habilidades de planejamento e organização e/ou servidores com habilidades em áreas específicas que ficam subutilizadas, pois a avaliação é bastante superficial, os critérios utilizados são para um uso comum e geral de cunho de “avaliação-padrão”.

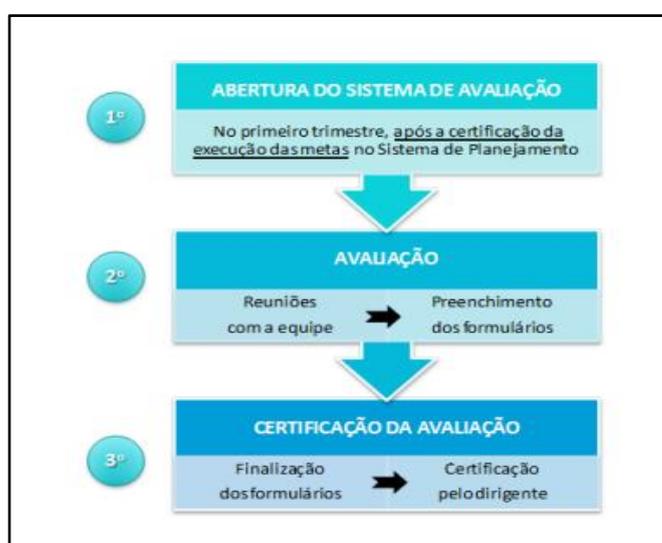
5. Avaliação de Desempenho na UFRGS: Panorama Geral

Apresentam-se neste capítulo primeiramente o ciclo da Avaliação de Desempenho na UFRGS, logo após um panorama geral da análise qualitativa das avaliações realizadas pela PROGESP dos servidores da UFRGS e por último uma comparação desse panorama geral com o questionário qualitativos realizado com os servidores da DPGRAD.

5.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho da UFRGS

O Sistema de Avaliação de Desempenho da UFRGS possui vínculo com o Sistema de Planejamento da Universidade, administrado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN). Visto que, 40% da nota do servidor na Avaliação de Desempenho refere-se ao “Grau de Cumprimento de Metas”, formulário que demonstra o executado das metas de planejamento do ano anterior. Diante disso, em 1º de janeiro de cada ano, o sistema de avaliação encontra-se disponível, mas a abertura do sistema para preenchimento dos formulários só ocorre assim que as metas executadas do ano avaliado forem certificadas pelo dirigente máximo no Sistema de Planejamento. Após completada esta fase, os formulários ficam disponíveis para visualizar e preencher. Durante o ciclo avaliativo, que ocorre de janeiro a março, orienta-se que chefias e equipes realizem reuniões de *feedback* e preencham os formulários no sistema. A conclusão da Avaliação de Desempenho na Unidade se dá quando todas as avaliações forem certificadas pelo dirigente máximo no Sistema de Avaliação. O ciclo avaliativo só encerra na UFRGS quando todas as Unidades finalizam suas avaliações.

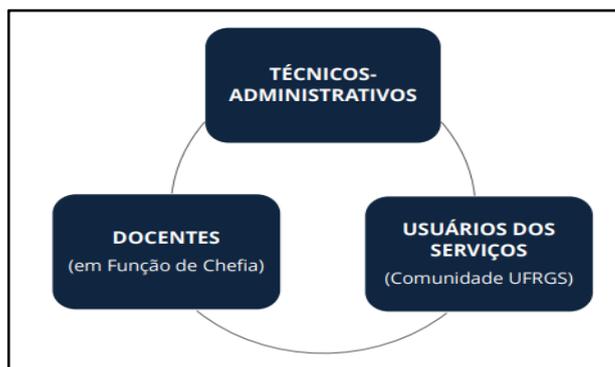
Fluxo avaliativo da UFRGS



5.2 Análise dos Resultados da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos de 2020

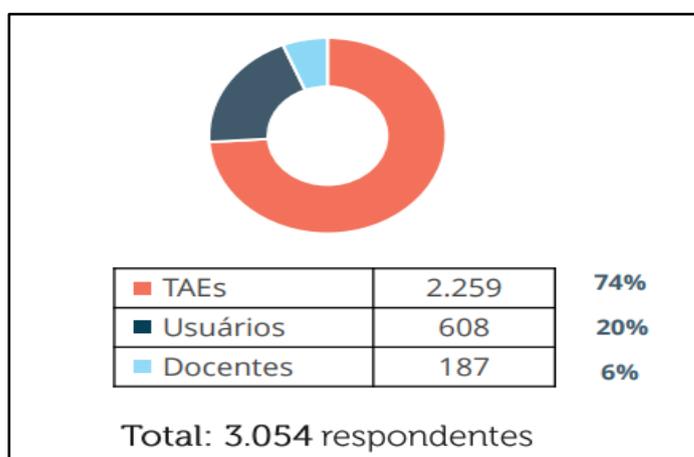
A Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGESP) disponibilizou, no dia 14/10/2021, os resultados da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos de 2020, que ocorreu de janeiro a abril de 2021.

Quem participa dessa Avaliação de Desempenho



Fonte: SUGESP UFRGS

Quantidade de Respondentes - 2020



Fonte: SUGESP UFRGS

A análise dos dados qualitativos do questionário “Avaliação da Equipe de Trabalho”, respondido pelos servidores técnico-administrativos e docentes em função de chefia na Avaliação de Desempenho de 2020, teve 575 questionários com algum tipo de comentário no campo aberto. Após a eliminação de resposta não válidas e a permanência de alguns comentários negativos com sugestões, foram classificados 562 comentários.

Dos 562 comentários, 455 demonstra que a maioria dos comentários é positivo, ou seja, 81% do total. O que podemos inferir que de forma geral a avaliação das equipes é um ponto forte no trabalho na Universidade. Exemplos de comentário positivo:

- *“A nossa equipe é muito boa de trabalhar, com pessoas capacitadas e integradas. É um prazer fazer parte dessa equipe.”*
- *“Equipe muito responsável, dinâmica e comprometida com tudo o que faz.”*

Quanto aos comentários negativos, há um quantitativo significativo (66), representando 12% do total. A maior quantidade dos comentários negativos versa sobre: comprometimento e cooperação, comunicação, relações interpessoais, distribuição de tarefas e integração.

Em relação a avaliação das chefias o objetivo foi verificar aspectos relevantes que oportunizam melhorias na gestão e, considerando que se obteve um número grande de comentários, foi analisado apenas os comentários dos questionários com nota média igual ou menor a 4,73. Essa nota de corte foi devido à maioria dos questionários avaliativos possuírem nota máxima (média 5). O quantitativo de comentários analisados na avaliação da chefia realizada pelas equipes e pela chefia ascendente, por tipo e categoria (Capacitação, Comunicação, Integração, Liderança, Diversos, etc) totalizando 110 sugestões, 52 comentários positivos, 30 negativos e 2 neutros. A maioria dos comentários versam sobre comunicação, capacitação, condições de trabalho e integração. Na categoria ‘diversos’ são mencionados aspectos sobre flexibilidade, cumprimento de prazos, necessidade de pessoal, elogios ou dificuldade de avaliar a chefia.

Entre os comentários negativos citados que precisam ser aprimorados na gestão da chefia foram: dificuldade de trabalhar em equipe, de manter uma boa comunicação e integração, distribuição inadequada das atividades, falta de planejamento, não realização de reuniões e dificuldade na gestão de conflitos.

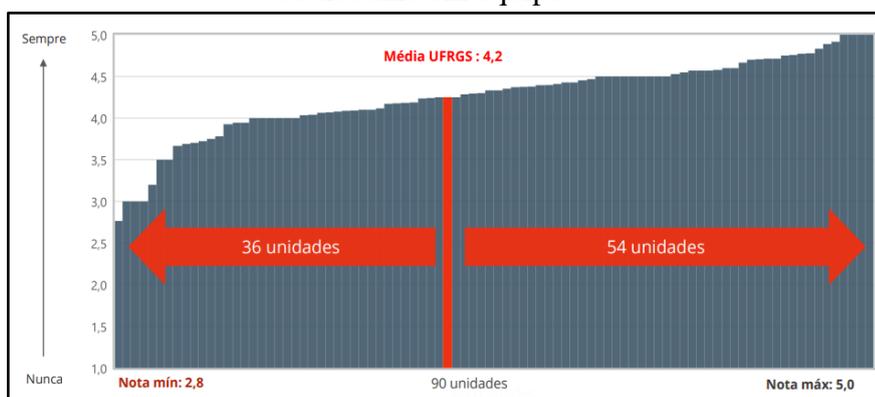
As sugestões registradas pelas próprias chefias vão ao encontro das dificuldades e sugestões citadas pelas equipes e chefias ascendentes para melhorar seu desempenho: realizar capacitações sobre liderança, comunicação, motivação, gestão de conflitos, do tempo e de projetos, buscar conhecer ferramentas que facilitem o trabalho técnico e a comunicação; realizar mais reuniões com a equipe visando maior organização das atividades, comunicação e integração da equipe; aprimorar o relacionamento interpessoal e o planejamento, ser mais flexível perante críticas, saber ouvir mais, atuar menos no operacional e mais na coordenação, dedicar mais tempo para a comunicação com a equipe e a função de chefia, entre outros.

No que diz respeito ao relatório final sobre os critérios da Avaliação “Condições de Trabalho” como: Disponibilidade e Adequação de Materiais de Consumo; Disponibilidade e Adequação de Materiais Permanentes; Ambiente Físico; Local de Trabalho; Plano de Ação da

Unidade, Equipe de trabalho, as respostas tabuladas e o método utilizado para analisá-las é Ranking de médias das Unidades, conforme mostram os gráficos a seguir:

a) Disponibilidade e Adequação de Materiais de Consumo

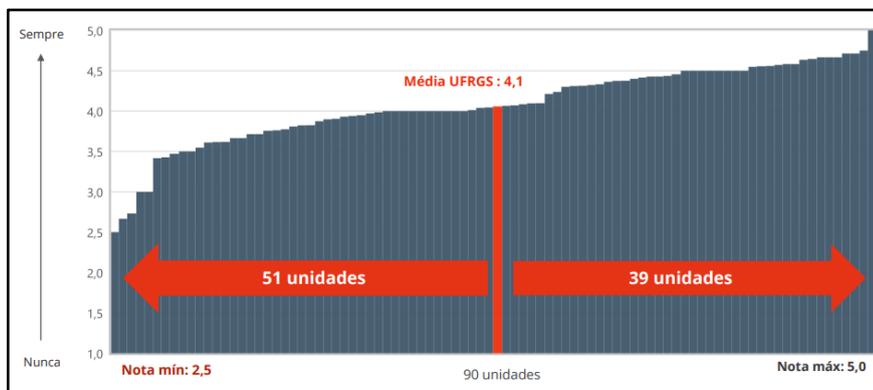
Os materiais de Consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho em equipe?



Fonte: SUGESP UFRGS

b) Disponibilidade e Adequação de Materiais Permanentes

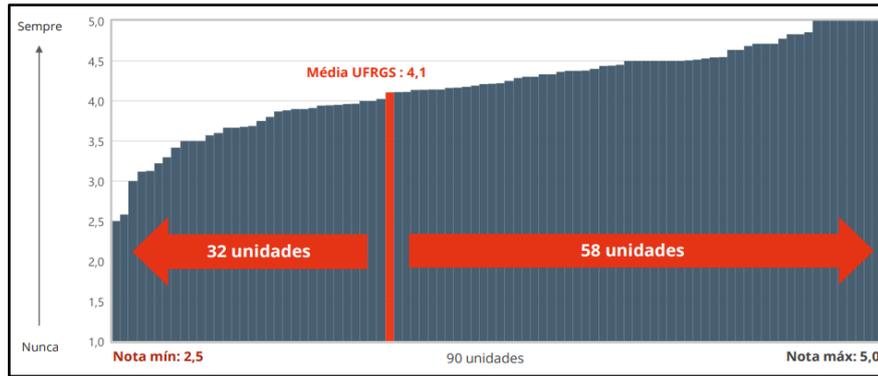
Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho em equipe?



Fonte: SUGESP UFRGS

c) Ambiente Físico

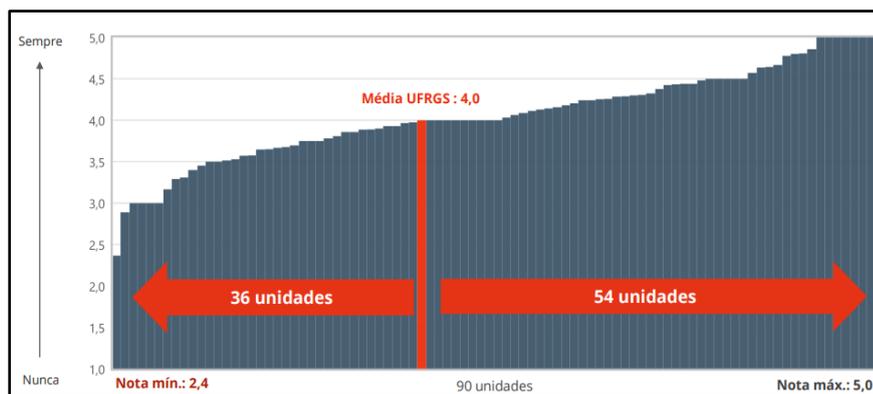
O espaço físico é adequado para a realização das atividades ao trabalho da equipe?



Fonte: SUGESP UFRGS

d) Local de Trabalho

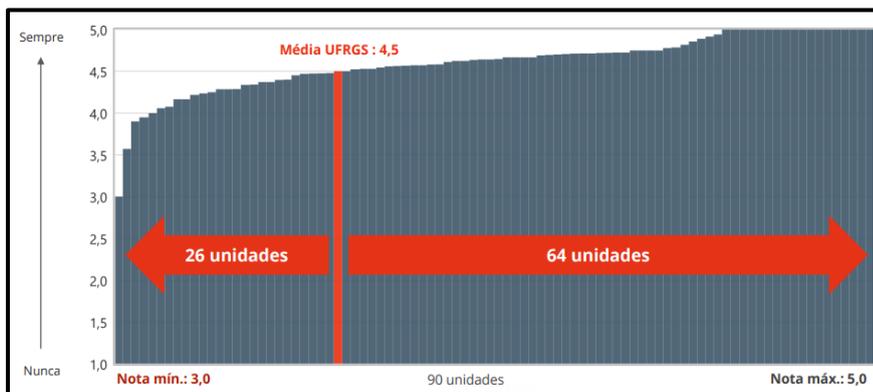
As condições de iluminação, ventilação, temperatura, ruído, higiene, segurança e dos equipamento de segurança são adequados?



Fonte: SUGESP/UFRGS

e) Plano de Ação da Unidade

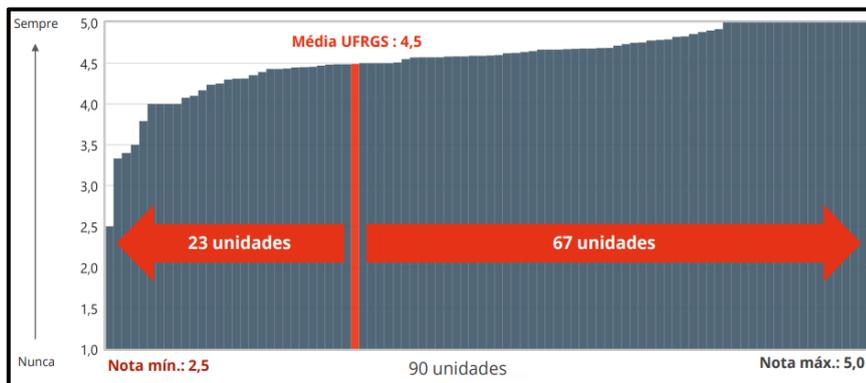
O planejamento das ações da unidade orienta os membros da equipe para o atingimento dos resultados?



Fonte: SUGESP UFRGS

f) Equipes de Trabalho

As atividades são adequadamente distribuídas entre os membros da equipe de trabalho?



Analisando os gráficos referente aos critérios da Avaliação das “Condições de Trabalho”, podemos concluir que a avaliação foi positiva, pois a média geral em ambos os critério foi a partir de 4, visto que a pontuação dos formulários vai de 1 (nota mínima) a 5 (nota máxima).

De acordo com o conteúdo dos comentários referentes à Disponibilidade e Adequação dos Materiais de Consumo no trabalho, contabilizou-se um total de 25 comentários positivos, 90 comentários negativos e 32 comentários neutros.

Em relação ao conteúdo dos comentários referentes à Disponibilidade e Adequação dos Materiais Permanentes, contabilizou-se um total de 57 comentários positivos, 216 comentários negativos e 15 comentários neutros.

Na categoria das condições do Espaço Físico no Trabalho, contabilizou-se um total de 88 comentários positivos, 162 comentários negativos e 15 comentários neutros.

Já em relação ao Plano de Ação da Unidade no Trabalho contabilizou-se um total de 55 comentários positivos, 46 comentários negativos.

E por fim, na categoria Trabalho em Equipe e Distribuição de Tarefas, contabilizou 68 comentários positivos e 66 comentários negativos.

Observa-se que há mais comentários negativos do que positivo e explorando os gráficos é possível visualizar que há um expressivo número de unidade que ficaram abaixo da média, entretanto como a avaliação mais baixa dada pelas unidades nos critérios da “Condições de Trabalho” foi 2,4 e a mais alta 5, gerou uma avaliação positiva para as condições de trabalho.

5.3 A Discrepância entre o Resultado Geral da Avaliação com o Questionário Qualitativos Realizado com os Servidores da DCPGRAD

A primeira contradição entre o questionário e a Avaliação Geral da UFRGS é em relação a equipe de trabalho, visto que no panorama geral na UFRGS, mesmo tendo um número grande de comentários negativos (66) o que predomina são os comentários positivos (455). Para a Divisão de Cursos e Políticas de Graduação não há cooperação por parte de alguns colegas, resultando em sobrecarga de trabalho para outros colaboradores, gerando certos conflitos e até problemas de saúde.

Na avaliação das chefias o objetivo foi verificar aspectos relevantes que oportunizam melhorias na gestão e, considerando que se obteve um número grande de comentários, foi analisado apenas os comentários dos questionários com nota média igual ou menor a 4,73. Essa nota de corte foi devido à maioria dos questionários avaliativos possuírem nota máxima (média 5). Um dos pontos negativos destacados no panorama geral em relação as chefias foi a distribuição inadequada das atividades, falta de planejamento, não realização de reuniões e dificuldade na gestão de conflitos, esses item se bem trabalhados na chefia através de capacitações poderiam resolver os problemas em relação à equipe de trabalho.

Embora haja uma aprovação da utilização da Avaliação de Desempenho por parte dos técnicos administrativos, durante a análise das respostas dos questionários, foi possível perceber que existe um receio de ser penalizado ao fazer a avaliação da chefia imediata. Isso nos ajuda a inferir que o medo de ser mal interpretado ao fazer uma crítica à chefia imediata acaba sendo um sentimento comum aos servidores. Ao mesmo tempo que há um receio de se avaliar a chefia imediata, também existe um receio das chefias imediatas em avaliar seus subordinados. *Não é fácil realizar a Avaliação de Desempenho, mesmo acreditando que ela seja fundamental para o desenvolvimento do servidor* como relatado por um dos servidor que possui um cargo de chefia, visto que uma nota que não seja favorável ao servidor pode gerar um desconforto no local de trabalho, já que muitos não aceitam a avaliação que recebem. E existindo estes receios, a Avaliação de Desempenho pode acabar por ter problemas de julgamento como o Efeito Complacência ou Rigor em que o avaliador avalia todos positivamente ou todos negativamente ou ainda o Efeito Tendência Central em que o avaliador se esforça para deixar suas avaliações num ponto central, não avaliando nem tão positivo, nem tão negativo a equipe.

Outro contraste que se analisou entre o questionário e o resultado geral da Avaliação de Desempenho UFRGS foi em relação à Avaliação das condições de trabalho. Para os servidores

da DCPGRAD, o setor precisa de melhorias, pois devido a equipamentos precários, falta de materias de consumo, espaço físico inadequado, o trabalho da equipe acaba por ficar prejudicado. Essa avaliação negativa que o setor tem, vem ao encontro do grande volume de comentários negativos na avaliação das condições de trabalho, porém como já citado anteriormente, nenhuma unidade avaliou as condições de trabalho abaixo de 2,4 que é praticamente metade da nota máxima. Assim, mesmo tendo um número expressivo de comentários negativos, também há bastante comentários positivos e neutros e como a média geral ficou a partir de 4 em todos os critérios, infere-se que em geral as condições de trabalho são boas.

6. Conclusão

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que possibilita medir o desempenho do indivíduo dentro de uma organização, por meio de critérios objetivos, com o intuito de verificar se a execução do trabalho está de acordo com o esperado, planejado e proposto pelo cargo. Como também, analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um determinado indivíduo, observando quais são competências existentes e quais devem ser adquiridas para o seu desenvolvimento.

O estudo procurou demonstrar como a visão dos servidores da Divisão de Cursos e Políticas de Graduação da UFRGS se contrapõe ao resultado final da Avaliação de Desempenho da UFRGS.

Pela análise do trabalho, podemos inferir que o procedimento de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFRGS não tem por objetivo premiar os servidores com melhor desempenho e, sim, premiar todos os servidores, tendo em vista que, ao final de três ou quatro anos, praticamente todo o quadro terá sido contemplado, ainda que não apresente nenhum quesito de desempenho.

Uma das divergências observadas entre o questionário e o relatório geral é em relação a avaliação das chefias, visto que foi preciso realizar um corte nas notas da avaliação das chefias, devido à maioria dos questionários avaliativos possuírem nota máxima (média 5). Aqui gera uma dúvida em relação às notas das avaliações, já que tanto a chefia imediata quanto os técnicos administrativos que participaram da pesquisa se sentem constrangidos em avaliar.

O medo de que a avaliação resulte em represálias e penalizações faz com que os técnicos administrativos tenham receio na hora de fazer avaliação da chefia imediata, assim como para as chefias imediatas existe um receio de que a avaliação possa criar um conflito com o avaliado. Ainda, nota-se que a chefia imediata busca na Avaliação de Desempenho um instrumento que possa trazer melhores resultados, enquanto que os colaboradores têm a esperança que esta promova melhores condições de trabalho.

Apesar de todos os problemas apresentados e das reclamações expostas nas questões dissertativas e da discrepância entre o questionário e o resultado geral da avaliação da UFRGS, os servidores que responderam a pesquisa consideram que a Avaliação de Desempenho é importante. Que quando bem aplicada, pode ocorrer melhora na comunicação, pode ajudar a esclarecer dúvidas ao colaborador tanto nas atividades a serem executadas quanto nas expectativas em relação aos resultados, oportuniza ao servidor a reflexão sobre o seu próprio

desempenho.

Diante do exposto, é preciso considerar que apesar da Avaliação de Desempenho estar sendo utilizada na UFRGS há algum tempo, trata-se de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nas questões que dizem respeito ao processo de comunicação entre chefia e subordinados, o que serviria para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes como também, poderia servir para alinhar expectativas e resultados apresentados. Criar políticas de motivação, políticas gerenciais que trabalhem a importância de se ter uma Avaliação de Desempenho na Instituição, mas que ao final dessa avaliação a Universidade dê um retorno às unidades.

Assim pode-se concluir que os resultados apresentados neste trabalho, apresentam percepções importantes de servidores de uma determinada Divisão, indicando pontos críticos ou oportunidades de melhoria para o ambiente de trabalho. E através desses resultados, aumenta-se o conjunto de pesquisas empírica que contribuem para o fortalecimento desse assunto, e abre-se espaço para novos estudos sobre Avaliação de Desempenho na UFRGS, que envolvam outros departamentos, não se esgotando este debate por aqui.

7. Referencial

ALMEIDA, D. F.C. A Avaliação de Desempenho nas Organizações. RhPortal, 2015

BERGAMINI, C. W. (1990) Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público - 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D.G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. Administração de recursos humanos. Tradução da 16ª edição norte-americana, São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800 p.

CATELLI, A.; SANTOS, E.S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Revista de Administração Pública, v. 38, n.3, p. 423-a, 2004.

Carvalho, A. V; Nascimento, L. P. (1998) Administração de Recursos Humanos (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. BENETTI, Kelly Cristina . **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A ., 2009.

_____. Decisão n. 939/2008, de 21 de novembro de 2008. CONSUN- Conselho Universitário. Disponível em: [file:///D:/Downloads/Dec939-08%20Avaliacao%20de%20Desempenho%20-%20Modificada%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Dec939-08%20Avaliacao%20de%20Desempenho%20-%20Modificada%20(1).pdf)

_____. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. Opinião Pública, v.15, n.2, p. 386-421, 2009.

GRILLO, Antonio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. In: Revista de Administração– USP. Vol. 17, n. 1, p. 24 – 35, 1981.

_____. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

_____. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. -São Paulo: Futura, 2000. p. 174

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. NASSIF, V. Gerindo o desempenho. In: HANASHIRO, M.M.;

NASSIF, V. Gerindo o desempenho. In: HANASHIRO, M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACARELLI, L.M. Gestão do Fator Humano. Uma visão baseada em stakeholders. São Paulo, Ed. Saraiva, 2008.

NASSUNO, M. Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios. Brasília: ENAP, 1998.

PONTES, B. R. (2005) Avaliação de desempenho: nova abordagem (9a ed.). São Paulo: LTR.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

PROGESP/UFRGS - Análise Qualitativa das Avaliações das Chefias.

<https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/ManualdoServidor/AvaliaçãoDesempenho/Análise-Qualitativa-Avaliações-das-Chefias.pdf>. Acessado em fev. de 2022.

PROGESP/UFRGS - Análise Qualitativa das Avaliações das Chefias das Equipes.

<https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/ManualdoServidor/AvaliaçãoDesempenho/Análise-Qualitativa-Avaliações-das-Equipes.pdf>. Acessado em fev. de 2022

Resultados: Avaliação de Desempenho dos TAES 2020 – UFRG.

<https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/ManualdoServidor/AvaliaçãoDesempenho/Resultados-da-Avaliação-de-Desempenho-2020.pdf>. Acessado em fev. de 2022.

REYNAUD, P. D. & TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. In:REGERevista de Gestão, 2016.

ROSA, C. G. e VACOVSKI, E. Gestão de pessoas no setor público: Avaliação de Desempenho. Cadernos Gestão Pública. v. 7, n.4, 2015.

SENDIN, T.. Gestão de desempenho não é rotular funcionário. Você RH, São Paulo, p.25-32, 2012.

SIQUEIRA , W. Avaliação de Desempenho: uma ferramenta estratégica. Jul.2003. Disponível em:<https://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3571/avaliação-de-desempenho-uma-ferramenta-estrategica.html>. acessado em fev.2022.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Tachizawa, T., Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A.A.M. (2001). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV.

8. Apêndice – Roteiro do Questionário

Dados pessoais

- 1) Há quanto tempo você é servidor na UFRGS?
- 2) Você é do sexo () masculino ou () Feminino

Questionário referente à Avaliação de Desempenho da UFRGS

Questão 1) Você acha importante ter uma Avaliação de Desempenho na UFRGS?

Questão 2) Como você avalia a Avaliação de Desempenho da UFRGS?

Questão 3) Você considera os critérios de avaliação adequados?

Questão 4) Você considera os critérios de avaliação justos?

Questão 5) Você considera a Avaliação de Desempenho um fator de motivação?

Questão 6) Na sua percepção ocorre alguma mudança nas atividades e no seu ambiente de trabalho após a Avaliação de Desempenho?

Questão 7) Como melhorar a Avaliação de Desempenho?