



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV

RAQUEL PEREIRA DE LIMA RODRIGUES FERREIRA

**A POLÍTICA AVALIATIVA DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA  
REPERCUSSÃO NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
INSTITUIÇÃO**

JOÃO PESSOA – PB  
2019

RAQUEL PEREIRA DE LIMA RODRIGUES FERREIRA

**A POLÍTICA AVALIATIVA DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA  
REPERCUSSÃO NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
INSTITUIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) – Curso de Mestrado Profissional do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre** em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Uyguaciara Veloso Castelo Branco

JOÃO PESSOA – PB  
2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

F383p Ferreira, Raquel Pereira de Lima Rodrigues.

A política avaliativa de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na instituição / Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira. - João Pessoa, 2019.

102 f. : il.

Orientação: Uyguciara Veloso Castelo Branco.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Educação superior. 2. Política de avaliação. 3. Desempenho. 4. Servidor público. 5. UFPB. I. Castelo Branco, Uyguciara Veloso. II. Título.

UFPB/BC

RAQUEL PEREIRA DE LIMA RODRIGUES FERREIRA

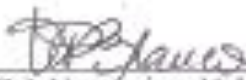
A POLÍTICA AVALIATIVA DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA  
REPERCUSSÃO NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
INSTITUIÇÃO

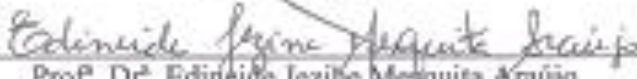
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) – Curso de Mestrado Profissional do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

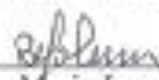
Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Uyguaçara Veloso Castelo Branco

Aprovada em 28 / 02 / 2019

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Uyguaçara Veloso Castelo Branco  
(Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Edineide Jezilze Mesquita Araújo  
(Membro Interno/MPPGAV/UFPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira  
(Membro Externo/MPGOA/UFPB)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares  
(Membro Interno/MPPGAV/UFPB – Suplente)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão  
(Membro Externo/PPGE/UFPB – Suplente)

*À minha família dedico esse trabalho, por ser a base do meu trilhar e caminhar, e por não permitir que nos momentos difíceis eu venha a desistir dos meus sonhos, por ser aquele impulso que me leva para o progresso.*

## AGRADECIMENTOS

Quando pensamos nos agradecimentos de um trabalho como esse, começamos a refletir do ponto onde partimos até o ponto em que chegamos, assim como ao ponto em que gostaríamos de ter chegado com a humildade de que, para o momento, foi o melhor que conseguimos oferecer. Temos a convicção de que finalmente fechamos um ciclo no caminhar da nossa trajetória e cumprimos o que propomos inicialmente a fazer.

Na verdade, somos tomados por um mix de emoções que engrandecem a nossa alma. Nos sentimos felizes, aliviados e satisfeitos ao tirarmos aquele peso que carregávamos em nossos ombros. Temos a sensação de dever cumprido ao imaginarmos quantos desafios enfrentamos e superamos, ao imaginarmos o quanto amadurecemos, e como as dificuldades experimentadas foram essenciais para o nosso crescimento pessoal, profissional e acadêmico, e que, sem esse processo, muitas vezes doloroso, não chegaríamos onde chegamos.

Pensar em desistir? Pensamos! Na verdade, pensamos muitas vezes, mas quem nunca pensou? “Que atire a primeira pedra”, somos humanos, e temos momentos de alta e baixa, e nada mais natural nos desencorajarmos diante das adversidades.

Tudo nos julga, somos cobrados o tempo todo, pela perfeição do trabalho a ser realizado, pelos prazos a cumprir e até por outras pessoas que parecem estar a nossa frente. Com o passar do tempo, nos conscientizamos que cada pessoa tem o seu tempo e é preciso respeitar o seu transcorrer, dar tempo ao tempo, com a confiança de que, ao final, avançaremos para a etapa seguinte.

Concluir um trabalho como esse nos faz imaginar também em cada pessoa que contribuiu, que esteve ao nosso redor nos ajudando com suas orientações, com suas palavras de conforto, de ânimo, de incentivo, e com sua torcida para que conseguíssemos o nosso êxito. Pensamos até naquelas que nos ajudaram sem saber que estavam fazendo, e que só recebemos a sua energia e positividade. Um espaço como esse permite fazermos essa reflexão e recordarmos com carinho de cada uma delas. Por isso, gostaria de agradecer:

Em primeiro lugar, ao meu pai celeste, que ao ser o nosso refúgio e fortaleza, não permite que venhamos a fraquejar na aflição, e por me conceder a graça da vida, saúde e sabedoria para correr atrás dos meus sonhos.

Ao meu querido e amado filho, Pietro Lima, por ser o meu incentivo diário, por me fazer estar em constante movimento, por me fazer querer, a cada dia, me tornar uma versão melhor de mim mesma, por ter sido compreensivo em todos os momentos em que me fiz ausente. Obrigada, filho!

Ao meu esposo, Fárckson Williams, meu parceiro e amigo, por ter demonstrado paciência e compreensão nos momentos em que eu mais precisava. Por me mostrar que, na vida, quando lutamos juntos por uma mesma causa, as chances de ela ser bem-sucedida são muito maiores. Obrigada, meu bem!

Aos meus pais, João Inácio (*In memoriam*) e Maurina Pereira, por terem sido a minha base, por terem me dado os primeiros ensinamentos e por terem me mostrado que apesar das dificuldades, o estudo era o caminho promissor. Obrigada, meus queridos!

Aos meus irmãos, Roberta e Rafael, por sermos o exemplo uns dos outros. Obrigada, irmãos!

À minha querida amiga, Clarissa Lima de Sá, por ter me orientado em meu primeiro projeto submetido ao mestrado. Seu auxílio foi fundamental. Obrigada, Clara!

À minha amiga e companheira de trabalho, Rosilene Mariano, pela torcida e orações ofertadas, pude sentir a fé em todas elas, pelo apoio e compreensão em todos os momentos em que precisei me afastar, dando conta das atividades setoriais sozinha. Rose, Muito obrigada!

À minha Chefe, Edineide Jezine, e ao professor Mariano Castro pelo apoio e incentivo na conclusão do Mestrado, e pela anuência das vezes que precisei me afastar do trabalho. Obrigada!

Aos colegas e amigos que conheci durante o mestrado, pela força e motivação, juntos dividimos as mesmas aflições. Obrigada!

Aos professores que contribuíram nessa trajetória, Swamy de Paula Lima, Rodrigo Freire, Edineide Jezine, Maria da Salete, Paulo Fernando, Ana Paula Romão, Uyguaciara Veloso, Éder Dantas, Mariana Lins, Maria Ivete e Ivan Targino, pela transmissão do conhecimento e experiências vividas em sala de aula. Obrigada! Vocês fizeram parte da minha história.

À minha queridíssima orientadora, Uyguciara Veloso, por ter sido fundamental no meu caminhar, pela paciência e cuidadosa orientação, apontando os erros e sugerindo as soluções. Obrigada, Professora! A Sra. tornou a minha lição muito mais possível.

Aos membros da banca examinadora, Prof<sup>a</sup> Bernardina Juvenal e Prof<sup>a</sup> Edineide Jezine, que juntamente com a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Uyguciara Veloso, teceram importantes contribuições ao meu trabalho, obrigada, pela disponibilidade e paciência.

Aos participantes da pesquisa, pela considerável contribuição, e por agregar valor à minha pesquisa. Sem vocês ela não seria a mesma. Muito, muito obrigada!

Ao Programa de Mestrado (MPPGAV), pela oportunidade e experiência acadêmica, e por confiar a minha pesquisa como parte da sua história. Obrigada!

À UFPB, minha entidade empregadora, que acredita na qualificação e desenvolvimento das pessoas, e por buscar desenvolver projetos que visem o aperfeiçoamento do seu quadro de servidores. Obrigada!

E a todos aqueles que de alguma forma, direta ou indireta, participaram dessa conquista. Sem vocês eu não teria chegado aqui. Meu muito obrigada!



*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas, Graças a Deus, não sou o que era antes” (Marthin Luther King).*

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcuta)*

## RESUMO

A avaliação de desempenho funcional para os servidores público, além de uma obrigatoriedade da Lei, representa, para a administração pública, uma ferramenta de gestão que possibilita averiguar o desempenho dos servidores no exercício de todas as suas atividades e funções, e se aplica a todos os órgão e entidades da Administração Pública, seja ela direta ou indireta. A partir dessa premissa, essa pesquisa teve por objetivo analisar a política avaliativa de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba, verificando, através da percepção dos gestores responsáveis pelo processo avaliativo no âmbito da instituição, e da percepção dos próprios servidores TA's que realizam atividades de atendimento ao público, se esse processo avaliativo de desempenho funcional repercute na melhoria dos serviços de atendimento ao público que são prestados na instituição. Para tanto, buscou-se responder a seguinte indagação: Qual a repercussão da política avaliativa de desempenho dos servidores TA's da UFPB nos serviços de atendimento ao público prestados na instituição, a partir da perspectiva dos gestores responsáveis pelo processo avaliativo na UFPB e da perspectiva dos servidores TA's lotados na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba? A metodologia foi delimitada a partir do método de abordagem fenomenológico do tipo de pesquisa qualitativa, aplicada, exploratória e descritiva, com procedimentos bibliográfico, documental e de pesquisa de campo, utilizando como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada, tendo como sujeitos os servidores TA's com lotação na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba e os gestores responsáveis pelo processo avaliativo na instituição. Quanto à análise dos dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo (Bardin,1977) e os resultados apontaram que não há repercussão da avaliação de desempenho dos servidores TA's nos serviços de atendimento ao público em específico, mas pode repercutir positivamente nos serviços setoriais em geral, quando realizada e cumprida devidamente todas as etapas da avaliação funcional.

**Palavras-Chaves:** Educação Superior. Política de Avaliação. Desempenho. Servidor Público. Universidade Federal da Paraíba.

## ABSTRACT

Besides legal requirements, the civil servants' professional performance evaluation stands for a management tool at the administrative sphere that can measure those servants' performance in their duties, which takes place in all public bodies and entities, either direct or indirect. Based on this premise, this research aimed to analyze the professional performance evaluation policies of technical administrative civil servants at Federal University of Paraíba. It verified, through the perception of the managers responsible for the evaluation process, within the institution, and the servant's perception of the servants themselves (called TAs), who offer services to the community; it also verified if this professional performance evaluation process has an impact on the improvement of the services provided by the institution. In order to do so, we sought to answer the following question: What are the impacts of the professional performance evaluation policies of civil servants (TA) at UFPB in the services offered by them, under the managerial perspective, responsible for the evaluation process, and under the perspective of servants (TAs) working at the Servant Service Department located in the Personnel management Office? The methodology was based on the phenomenological approach. The research was classified as qualitative, applied, exploratory and descriptive, with bibliographic, document and field research procedures. The semi-structured interview was used as the data collection method. The research subjects were the servants (TAs) working at the Servant Service Department located in the Personnel Management Office and the managers in charge with the professional performance evaluation process. For the data analysis, the Content Analysis (Bardin, 1977) was used. The results pointed that there is no impact concerning the servants' professional performance in the services offered by them, however when the evaluation is carried out properly, the impacts are positively seen in the sectoral services in general.

**Keywords:** Higher education. Evaluation policy. Performance. Civil Servant. Federal University of Paraíba.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Documentos utilizados na Pesquisa Histórico-documental .....	25
<b>Quadro 2</b> - Características do modelo patrimonialista .....	34
<b>Quadro 3</b> - Comparativo das Práticas Patrimonialistas e Burocráticas .....	38
<b>Quadro 4</b> - Principais estratégias adotadas pelo governo no PDRAE. ....	46
<b>Quadro 5</b> - Mudanças Trazidas Pela Emenda Constitucional da Administração.....	47
<b>Quadro 6</b> - Etapas do Ciclo P.A.V.A. ....	56

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Organograma da PROGEP .....	27
<b>Figura 2</b> - Composição do Sistema SGDcom.....	57
<b>Figura 3</b> - Composição do Plano de Trabalho Setorial.....	57
<b>Figura 4</b> - Composição do Plano de Trabalho Individual.....	58
<b>Figura 5</b> - Competências que compõem o Instrumento de Avaliação.....	59
<b>Figura 6</b> - Modelo de Competências avaliadas no formulário eletrônico de avaliação. ....	61
<b>Figura 7</b> - Demonstração da apuração dos Índices de Desenvolvimento.....	62
<b>Figura 8</b> - Representação Valorativa dos Índices de Desenvolvimento. ....	62
<b>Figura 9</b> - Modelo da Avaliação 360° .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Total dos Participantes entrevistados – em sexo .....	67
<b>Gráfico 2</b> - Faixa etária dos entrevistados (em anos) .....	67
<b>Gráfico 3</b> - Tempo de Serviço Público dos Entrevistados (em anos).....	68
<b>Gráfico 4</b> -Tempo de Serviço Público na UFPB dos Entrevistados (em anos) .....	68
<b>Gráfico 5</b> - Grau de Escolaridade dos Entrevistados .....	69
<b>Gráfico 6</b> - Conhecimento do processo avaliativo de desempenho pelos servidores .....	81
<b>Gráfico 7</b> - Concordância dos servidores TA's com a Política Avaliativa .....	82
<b>Gráfico 8</b> - Cumprimento do Processo avaliativo com as finalidades propostas .....	83
<b>Gráfico 9</b> - Objetividade do processo avaliativo quanto aos critérios estabelecidos.....	85

## **LISTA DE SIGLAS**

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CAS** – Central de Atendimento ao Servidor

**CDP** – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

**DGD** – Divisão de Gestão de Desempenho

**FHC** – Fernando Henrique Cardoso

**IDC** – Índice de Desenvolvimento de Competência

**IDCG** - Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais

**IDCP** - Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias

**IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior

**MARE** – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

**MEC** – Ministério da Educação

**MPPGAV** – Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior

**NGP** – Nova Gestão Pública

**PAIUB** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira

**PCCTAE** – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PDRAE** - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

**PGDP** – Política de Gestão de Desempenho por Competências

**PROGEP** – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**PTS** – Plano de Trabalho Setorial

**PTI** – Plano de Trabalho Individual

**RH** – Recursos Humanos

**SGDCOM** – Sistema de Gestão de Desempenho por Competência

**SIG** – Sistema Integrado de Gestão

**SIGRH** – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

**TA's** – Técnicos-Administrativos

**UFPB** – Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 DE ENCONTRO COM O OBJETO .....</b>	<b>18</b>
1.1 <i>DESIGN</i> METODOLÓGICO .....	23
<b>2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL E A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS .....</b>	<b>31</b>
2.1 O MODELO PATRIMONIALISTA E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	31
2.2 A BUROCRACIA E SUA REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	35
2.3 O GERENCIALISMO .....	43
2.3.1 <i>O Princípio da Eficiência na Nova Gestão Pública</i> .....	49
<b>3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....</b>	<b>50</b>
3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	51
3.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA's NAS IFES.....	53
3.3 A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA'S NA UFPB .....	54
3.3.1 <i>A Política de Gestão de Desempenho por Competência</i> .....	55
<b>4 DANDO VOZ AOS ATORES SOCIAIS: GESTORES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB .....</b>	<b>65</b>
4.1 PERFIS DOS PARTICIPANTES ENTREVISTADOS.....	66
4.2 PERSPECTIVAS DOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAE'S NA UFPB .....	69
4.2.1 <i>Percepções da Política Avaliativa de Desempenho pelos Gestores</i> .....	69
4.2.2 <i>Concordância com a Política Avaliativa</i> .....	71
4.2.3 <i>Pontos Positivos e Negativos do Processo Avaliativo;</i> .....	72
4.2.4 <i>Compromisso dos Gestores Participantes com o Processo Avaliativo</i> .....	74
4.2.5 <i>Cumprimento da Política Avaliativa de Desempenho Funcional com a Finalidade Proposta</i> .....	75
4.2.6 <i>Objetividade do Processo Avaliativo</i> .....	76
4.2.7 <i>O Feedback na Percepção dos Gestores</i> .....	78



4.2.8 <i>O que Precisa Melhorar no Processo Avaliativo de Desempenho 360° dos Servidores TA's da UFPB na Perspectiva dos Gestores.....</i>	79
4.3 PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ACERCA DO PROCESSO AVALIATIVO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NA UFPB .....	80
4.3.1 <i>Conhecimento sobre a Política Avaliativa dos TA's.....</i>	80
4.3.2 <i>Concordância com a Política Avaliativa .....</i>	82
4.3.3 <i>Cumprimento da Política Avaliativa de Desempenho Funcional com a Finalidade Proposta .....</i>	83
4.3.4 <i>Objetividade do Processo Avaliativo .....</i>	85
4.3.5 <i>O Feedback na Percepção dos Servidores.....</i>	86
4.4 INFLUÊNCIAS DO PROCESSO AVALIATIVO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA'S NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO PRESTADOS NA UFPB.....	87
4.4.1 <i>Relevância da Política Avaliativa de Desempenho Funcional para a UFPB.....</i>	87
4.4.2 <i>Correlação da política Avaliativa de Desempenho Funcional da UFPB com a busca pela Eficiência, Eficácia e Efetividade no Serviço Público .....</i>	89
4.4.3 <i>Influência da Avaliação de Desempenho dos TA's sob os Serviços de Atendimento ao Público na UFPB .....</i>	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>

## 1 DE ENCONTRO COM O OBJETO

*“O segredo sobre fazer mudanças é não focar toda sua energia lutando contra o velho, mas sim construindo o novo”. Sócrates.*

Desde o ano de 2011, quando fui empossada no exercício de um cargo técnico-administrativo em educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tive a oportunidade de vivenciar experiências profissionais que possibilitaram, cotidianamente, observar as faces de políticas de gestão que são continuamente implementadas nessas instituições. No dia a dia, além de observá-las, a praticamos, o que, por sua vez, nos permite, como partes integrantes do sistema, exteriorizar o que funciona e o que não funciona efetivamente. Isso ocorre, por exemplo, com a política de avaliação de desempenho funcional que é praticada no âmbito das IFES, e que tem ganhado cada vez mais relevância na gestão, visto que figura como requisito a ser atendido no momento da avaliação institucional dessas instituições.

Na UFPB, ao longo desses 7 anos de exercício profissional, à medida que participava de ciclos avaliativos de desempenho funcional, pude observar incongruências na execução dessa ferramenta, o que levava a refletir o modo como essa política avaliativa de desempenho dos servidores TA's se desenvolvia no decorrer do seu ciclo anual.

Questionamentos surgiram ao longo dessa experiência: Será que a avaliação de desempenho dos servidores TA's na UFPB estaria cumprindo com a finalidade para a qual foi implantada? Será que essa avaliação estaria sendo utilizada apenas como instrumento de justificção de progressão funcional dos servidores, ou também estaria sendo utilizada como um instrumento de avaliação efetiva dos serviços prestados? Será que a aferição valorativa realizada pelos sujeitos envolvidos no processo avaliativo é realizada pautando-se, de fato, em critérios objetivos? O que a UFPB faz com os resultados auferidos? A UFPB utiliza dos resultados para capacitar os servidores, no que é diagnosticado como pontos fragilizados, e melhorar os serviços de atendimento ao público prestados por eles?

Perguntas como essas norteavam uma inquietação em compreender a dinâmica avaliativa dos servidores TA's na UFPB, em traçar um paralelo entre o que era desenvolvido e o que era avaliado e de como os resultados avaliados eram aproveitados pela instituição na melhoria dos serviços prestados.

A partir dessas indagações, essa pesquisa se propôs a estudar a atual política avaliativa de desempenho funcional dos servidores TA's da UFPB, analisando a dinâmica do processo avaliativo sob a perspectiva de gestores responsáveis por sua execução no âmbito da instituição e de servidores TA's submetidos ao processo, buscando, todavia, traçar um paralelo sobre esse instrumento de gestão e de como tem contribuído para a melhoria dos serviços de atendimento ao público prestados na instituição.

A relevância desse estudo não se restringiu apenas em fazer um diagnóstico de uma ferramenta de gestão e da sua utilização, mas em trazer elementos que possibilitassem a discussão e a reflexão de uma política avaliativa de desempenho funcional voltada para o funcionalismo público, e, em especial, da política avaliativa de desempenho aplicada aos servidores TA's da UFPB, sobretudo, possibilitando auferir resultados que podem respaldar novos planejamentos de gestão de pessoas nesse quesito, a fim de que sejam adotadas medidas que visem tornar a autarquia federal mais efetiva na prestação dos seus serviços de atendimento ao público.

De outro modo, pesquisando em portais de periódico como o da CAPES, utilizando-se de descritores como “avaliação”, “desempenho” e “servidor”, identificou-se a existência de alguns estudos relacionados à temática da avaliação de desempenho de servidores públicos, como, por exemplo, o estudo que foi produzido por Gavzini e Dutra (2016), em que os autores discutem a Avaliação multicritério de desempenho do servidor público no caso do poder judiciário. Verificou-se também, um outro estudo de Reynaud e Todescat (2017), em que as autoras realizam uma investigação sobre a Avaliação de desempenho humano na esfera pública, em que fizeram um estado da arte na literatura internacional e nacional acerca do tema.

Todavia, apesar da existência de pesquisas como as referidas, estas ainda não supriam a carência de conhecimento sobre o assunto, principalmente, na área que tratasse da avaliação de desempenho para servidores públicos no âmbito das IFES, evidenciando a relevância desse estudo para a produção científica.

Além disso, buscou-se, sob uma perspectiva crítica, analisar a existência de uma política de avaliação de desempenho dos servidores públicos num contexto de busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos que foi e tem sido o foco nos discursos dos governantes brasileiros, intensificados desde o processo de reforma gerencial do Estado, iniciado na década de 1980, durante o Governo de José Sarney (1985-1990), que foi

retomada no Governo de Fernando Collor/Itamar Franco (1990-1995) e aprofundada com o Governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995.

Nesse período, o discurso da ineficiência dos serviços públicos, a cada governo que sucedia, modulava a teoria de uma máquina pública defasada, hipertrofiada, grande em quantidade e pequena em qualidade, de tal modo que nos moldes em que se encontrava não conseguiria atender às exigências de um mundo cada vez mais globalizado e emergente. Por isso, era imperioso a necessidade de mudança, de reforma e de reestruturação da administração do Estado, para torná-lo eficiente.

No entanto, ao se falar em reforma do Aparelho do Estado, para torná-lo mais eficiente, é mister que se faça uma análise do contexto político e econômico que rodeou essa reforma gerencial, de modo a compreender como os seus efeitos atingiram os serviços públicos e, conseqüentemente, os servidores estatais.

Ribeiro, Pereira e Benedito (2013), ao escreverem sobre a reforma administrativa do Estado, esclarecem que o Estado Brasileiro, ao longo de sua história política, passou por vários processos de reforma administrativa, desde a época do Brasil Império e que perdura até os dias atuais, com a chamada *Nova Gestão Pública* (NGP), não sendo, portanto, um acontecimento recente na história administrativa do Brasil.

Por outro lado, é importante relembrar que a reforma administrativa, ocorrida a partir dos anos 1990, teve como marco as crises econômicas e políticas que se arrastavam desde a década de 1980 desencadeando uma série de medidas para conter os gastos públicos e realização de um ajuste fiscal, tendo como fato balizador o Consenso de Washington, de 1989, que provocou uma onda de reformas administrativas “gerencialistas” na América Latina (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nesse sentido, a partir do Consenso de Washington, como ressalta Bresser Pereira (1996), as difusões das ideologias neoliberais se tornaram ainda mais marcante no Governo brasileiro, que não demorou em colocá-las em prática.

Na seara da educação, do Ensino Superior, mais precisamente, das IFES, outras medidas foram aplicadas, na tentativa de reduzir os efeitos das crises e adequá-las às exigências do mercado. A ideia era empregar a racionalidade técnica no âmbito público e atender aos padrões empresariais, numa relação bilateral de interesse e que justificasse a privatização dessas instituições (FARIAS, 2009).

O autor esclarece que, no Governo de Itamar Franco, foi criada a proposta de avaliação das IFES com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira (PAIUB), que, embora não tivesse uma relação direta com as ideologias neoliberais, logo evidenciaria os seus intentos. O PAIUB consistia em um programa de avaliação com adesão voluntária por parte das IFES e que tinha por finalidade introduzir o debate acerca da qualidade da educação superior.

Todavia, ao se falar na qualidade da Educação Superior, segundo um estudo produzido por Bularmaqui (2008), o termo possui um entendimento multidimensional, isto é, de vários sentidos e focos, pois, na sua análise, deve ser ponderado o cumprimento de uma série de critérios que estabeleça, o que, de fato, é a qualidade. O autor comenta, a partir de Ferrer (1999), que, quando se fala em qualidade da educação, deve-se referir a vários aspectos e dimensões. No caso das universidades, leva-se em conta “a dimensão da gestão, do corpo docente, do desempenho dos alunos, da pesquisa, da extensão, da estrutura física, entre outras” (Bularmaqui, 2008, p.135), e que não se pode excluir também a qualidade do corpo técnico-administrativo. Ou seja, é o atendimento desses aspectos, segundo indicadores de qualidade, que poderão categorizar a qualidade do ensino e das universidades.

Assim, a partir do PAIUB, o trilhar em direção à análise da qualidade educacional do ensino superior no Brasil, como se dava a organização dessas IFES e dos servidores que elas compunham, seria um caminho sem volta. O contexto de reforma administrativa do Estado não buscaria, apenas, o reajustamento da administração direta do Estado, mas se expandiria para todos os entes estatais. O foco seria a “transformação” de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial e de resultados, e os servidores públicos seriam um dos atores principais nesse processo. Por isso, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos das IFES passou a ter mais relevância nos anos seguintes (COSTA; VIEIRA; RIBEIRO, 2010).

No ano de 2005, a política avaliativa de desempenho funcional, que atualmente é aplicada aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), ganhou reforço com a criação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Instituído através da Lei nº 11.091/2005, estabeleceu a realização de avaliações periódicas de desempenho funcional para os servidores TA's das IFES.

Essa avaliação tinha, em seu bojo, dois objetivos: o primeiro, propiciar que a instituição pudesse exigir dos seus servidores desempenho satisfatório com as metas

institucionais, e, o segundo, permitir que os servidores pudessem se desenvolver, por merecimento, numa carreira salarial. Ou seja, a avaliação de desempenho dos TA's não seria só um instrumento de gestão para a instituição, que teria o dever de mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos seus servidores, mas também repercutiria na valorização salarial do servidor avaliado.

Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por exemplo, a avaliação de desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos é aplicada visando alinhar o desempenho do servidor com as metas e objetivos institucionais, visto que esse é um ponto considerado na avaliação institucional. Em vista disso, na elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFPB) 2014, definiu a implantação da Política de Gestão de Desempenho por Competências (PGDC), que tem por fito a conscientização do papel do servidor no desenvolvimento da instituição e na avaliação dos serviços prestados aos usuários.

Nesse contexto, pela importância e relevância que os resultados da avaliação de desempenho dos servidores TA's pode representar para a UFPB enquanto instituição, buscou-se com essa pesquisa responder a seguinte indagação: **Qual a repercussão da política avaliativa de desempenho dos servidores TA's da UFPB nos serviços de atendimento ao público prestados na instituição, a partir da perspectiva dos gestores responsáveis pelo processo avaliativo na UFPB e da perspectiva dos servidores TA's lotados na CAS/PROGEP/UFPB?**

E, para responder a essa indagação, traçamos o seguinte objetivo geral: Analisar a política de avaliação de desempenho dos servidores TA's da UFPB, a partir da perspectiva dos gestores responsáveis pelo referido processo avaliativo na instituição e dos servidores TA's, com lotação na CAS/PROGEP, a fim de verificar a sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na instituição.

Para dar conta e cumprimento do objetivo geral supramencionado, essa pesquisa apoiou-se também no cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

1. Discutir a atual política de avaliação de desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da UFPB;
2. Analisar como o processo avaliativo de desempenho funcional se desenvolve, na perspectiva dos servidores TA's, com lotação na

CAS/PROGEP, e na perspectiva dos gestores responsáveis pelo referido processo avaliativo na instituição;

3. Apresentar como esse processo avaliativo de desempenho funcional dos servidores TA's da UFPB é refletido nos serviços de atendimento ao público prestados na instituição.

Além dos objetivos descritos acima, traçamos o desenho da pesquisa descrito no item 1.1 que apresenta o percurso metodológico utilizado para responder a indagação principal desse estudo.

### 1.1 *DESIGN* METODOLÓGICO

Para responder a indagação desse estudo, a presente pesquisa adotou o **método fenomenológico**, buscando, por meio de uma análise crítica, analisar e compreender a essência do objeto em estudo. O método de abordagem fenomenológico foi melhor desenvolvido por Edmund Husserl, que, influenciado por outros filósofos, como Platão, Descartes e Brentano, descreveu o método como aquele capaz de estudar a essência das coisas, e, do modo como elas são percebidas no mundo, utilizando-se, para tanto, das experiências e consciência do próprio pesquisador em relação a determinado objeto, bem como dos relatos sociais que são descritos (SILVA, LOPES e DINIZ, 2008).

Além da adoção do método fenomenológico, essa investigação se fundamentou numa **abordagem qualitativa**, que, por meio de um aporte teórico, realizou uma análise do processo avaliativo de desempenho dos servidores TA's na UFPB, compreendendo os valores e as impressões que são a ele atribuído. Deslandes (1994) explica que, no tipo de abordagem qualitativa, o pesquisador não se preocupa em quantificar uma realidade, mas, de um modo geral, em compreender, imergido em um universo de significados, “os motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, a essência de um determinado fenômeno.

Quanto a natureza da pesquisa, tratou-se de uma pesquisa **aplicada**, uma vez que os resultados que foram obtidos com a sua análise poderão ser utilizados no melhor planejamento da política avaliativa de desempenho e na sua execução. A pesquisa aplicada segundo objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (PRODANOV, 2013, p.51).

Quanto aos objetivos, esse estudo se apoiou numa pesquisa **exploratória e descritiva**. Exploratória porque visou conhecer o processo de avaliação funcional dos servidores técnicos-administrativos da UFPB, em todas as suas fases, buscando compreender como essa política avaliativa tem se desenvolvido no âmbito da instituição e proporcionado a melhoria dos serviços de atendimento ao público, que são prestados pela instituição, o que passa a contribuir para a obtenção de mais conhecimento sobre o objeto estudado. E descritiva porque descreve as características do processo de avaliação funcional aplicado aos servidores TA's, no âmbito da UFPB.

Gil (2008) explica, que na pesquisa exploratória, a principal finalidade do pesquisador é de realizar uma visão geral e aproximada do objeto pesquisado, a fim de adquirir mais informações sobre ele, por tratar-se de um objeto ainda pouco explorado ou estudado, enquanto que a pesquisa tipo descritiva busca realiza a descrição das características de determinado fenômeno e é, habitualmente, utilizada para fazer a delimitação e atuação prática do fenômeno. Gil (2008) também explica, que na pesquisa exploratória, a principal finalidade do pesquisador é de realizar uma visão geral e aproximada do objeto pesquisado, a fim de adquirir mais informações sobre ele, por tratar-se de um objeto ainda pouco explorado ou estudado, enquanto que a pesquisa tipo descritiva busca realiza a descrição das características de determinado fenômeno e é, habitualmente, utilizada para fazer a delimitação e atuação prática do fenômeno.

Os procedimentos adotados no estudo foram o **bibliográfico**, o **histórico-documental** e o de **pesquisa de campo**. No tipo de pesquisa bibliográfica, Gil (2008) afirma que esta subsidia grande parte dos estudos científicos e permite ao pesquisador acesso a uma grande quantidade de informações e dados sobre os fenômenos, mais do que pudesse pesquisar diretamente. Sendo assim, no procedimento bibliográfico, foi realizado um levantamento teórico a partir de livros, artigos científicos e periódicos, dissertações e teses, que abordassem o assunto da avaliação de desempenho de pessoas/servidores no setor público, principalmente em IFES, bem como que tratassem da qualidade e efetividade dos serviços públicos e como atingi-los, a fim de buscar um embasamento teórico para a existência e desenvolvimento do processo avaliativo de desempenho funcional na UFPB, compreendendo, assim, a sua origem, e o contexto no qual foi implantado no âmbito da autarquia, assim como os seus objetivos e se estes foram alcançados.

Já no procedimento histórico-documental, Aróstegui (2006) esclarece que, nesse tipo de procedimento, o pesquisador busca construir uma representação histórica do objeto a



partir de fontes disponíveis, explicando porque o objeto é da forma que é. Essas fontes históricas podem variar de acordo com o tipo de pesquisa, que pode ser qualitativa ou quantitativa, subdividas em outras técnicas como a observação documental, em que o pesquisador/historiador a partir de documentos existentes, organiza e seleciona as informações que lhe interessa. Desse modo, através desse procedimento histórico-documental, a pesquisa se ateve a uma análise dos documentos produzidos pela UFPB, aliando-os com a própria história da autarquia. E, nesse sentido, o quadro 1 esquematiza os documentos que foram utilizados nessa análise histórico-documental.

**Quadro 1** - Documentos utilizados na Pesquisa Histórico-documental

<b>DOCUMENTO</b>	<b>EMENTA</b>
<b>Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB, (PDI) 2014</b>	Dispõe sobre o Planejamento estratégico da instituição
<b>Resolução CONSUNI/UFPB n° 23/2014</b>	Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB.
<b>Relatório de Gestão PROGEP, 2016</b>	Dispõe sobre as atividades desenvolvidas anualmente na PROGEP, por cada Coordenação, divisão e seções Administrativas.
<b>Manual SGDcom</b>	Descreve o processo avaliativo de desempenho dos servidores TA's da UFPB.

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Por outro lado, no procedimento de Pesquisa de Campo, Prodanov (2013) afirma que a pesquisa de campo tem a finalidade de obter mais informações e conhecimentos a respeito do objeto em estudo, e necessita ser desenvolvida em duas fases. A primeira, em um levantamento bibliográfico acerca do tema estudado, para, em seguida, ser realizada a coleta de dados que deverá ser precisa e compatível com a natureza da pesquisa e suficiente para embasar as conclusões do estudo. Senso assim, na pesquisa de campo, foi realizado uma

coleta de dados junto aos servidores TA's da UFPB, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas semiestruturadas referidas foram realizadas com servidores TA's, com lotação na CAS/PROGEP, que estiveram em exercício no período da vigência do PDI/2014-2019 e que tinham participado do processo avaliativo nesse interregno. Além dessas entrevistas com os servidores TA's, foram realizadas mais duas entrevistas com os gestores responsáveis pela execução do processo avaliativo de desempenho dos TA's na UFPB, isto é, o Coordenador da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP)<sup>1</sup> e o Diretor da Divisão de Gestão de Desempenho (DGD)<sup>2</sup>.

O objetivo da realização das entrevistas foi o de compreender, sob a perspectiva dos servidores TA's, com lotação na CAS/PROGEP, e dos gestores responsáveis pelo processo na UFPB, a dinâmica do processo avaliativo, como ele é planejado, desenvolvido e executado, no âmbito da instituição e como esse repercute na melhoria dos serviços de atendimento ao público que são prestados na UFPB. Para tanto, seguiu o roteiro apresentado no apêndice A e B.

No que se refere a escolha do ambiente de estudo, essa pesquisa levou em consideração os propósitos do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), para desenvolver um estudo que pudesse ser aplicado no âmbito da UFPB, que, nesse caso, poderá ser aplicado no planejamento e execução da avaliação de desempenho dos servidores TA's da instituição.

Em vista disso, teve como ambiente de estudo a UFPB, uma autarquia federal em regime especial, criada para exercer as atividades de ensino, pesquisa e de extensão, que foi instituída pela Lei Estadual nº1.366, de 02 de dezembro de 1955, sob o nome de Universidade da Paraíba, e que, posteriormente, foi federalizada pela Lei nº3.835, de 13 de dezembro de 1960, que a transformou em Universidade Federal da Paraíba (PDI, 2014-2019).

No entanto, a fim de delimitar o campo de estudo e possibilitar uma melhor aferição de resultados, esse estudo delimitou o seu campo de coleta de dados à Pró-Reitoria de Gestão

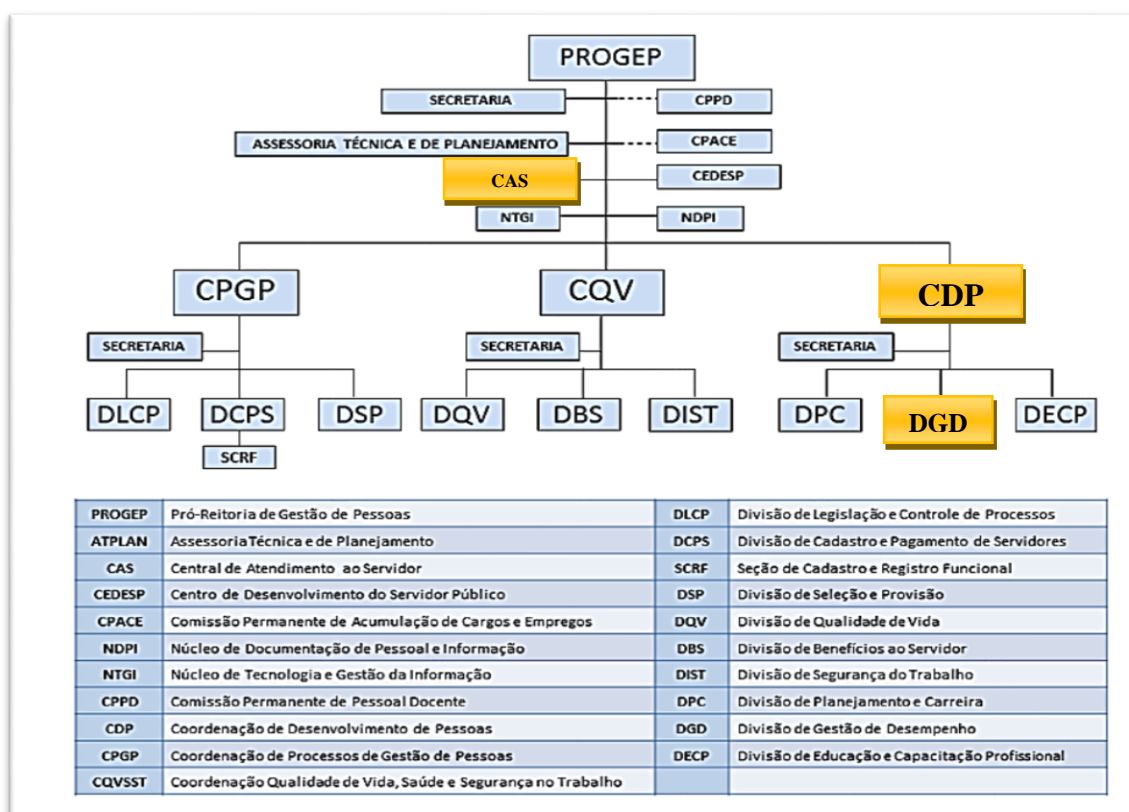
---

<sup>1</sup> A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas é uma unidade pertencente à PROGEP, e que é responsável pelo planejamento e organização da carreira e desenvolvimento dos servidores TA's no âmbito da UFPB.

<sup>2</sup> A Divisão de Gestão de Desempenho é uma Divisão subordinada à CDP/PROGEP, e é responsável por toda a matéria que envolve o planejamento, gestão e acompanhamento do desempenho dos servidores TAE na UFPB, e, portanto, abarca a avaliação de estágio probatório dos servidores recém-empossados e a avaliação de desempenho funcional dos servidores efetivos.

de Pessoas (PROGEP), visto que é a unidade gestora no âmbito da UFPB responsável pela implantação, planejamento e monitoramento das políticas voltadas à gestão de Recursos Humanos (RH) na autarquia, bem como realização, articulação, dimensionamento, avaliação e acompanhamento das estratégias e políticas avaliativas dos servidores, em que capta, emite e arquiva os resultados das avaliações de desempenho de todos os servidores TA's na UFPB. A figura 1, a seguir, apresenta a organização estrutural da PROGEP, destacando as Unidades sobre as quais esse estudo se desenvolveu. Vejamos:

**Figura 1** - Organograma da PROGEP



Fonte: Adaptado - PROGEP, 2019.

Como se observa na figura 1, a PROGEP está organizada em unidades auxiliares, coordenações, diretorias, divisões e seções, cada qual criada com a finalidade de atender a determinada demanda institucional, no que diz respeito ao gerenciamento de RH. Todavia, diante dos objetivos desse estudo, em analisar a política avaliativa de desempenho dos servidores TA's e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público, buscou-se, intencionalmente, reduzir a coleta de dados aos sujeitos que desenvolvessem suas atividades

nas unidades organizativas da PROGEP e que apresentavam maior correlação com a problemática da avaliação de desempenho do servidor TA's, suscitada por essa pesquisa.

Assim sendo, a coleta de dados foi dividida, considerando dois aspectos: o primeiro, voltado às unidades responsáveis pela avaliação de desempenho dos TA's propriamente ditas, como a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Divisão de Gestão de Desempenho (DGD), e a segunda, a uma unidade incumbida de atendimento ao público na instituição e que pudesse apresentar uma versão sobre a avaliação de desempenho dos TA's, na visão dos servidores, como a Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

Nesse sentido, a CDP, destacada na figura 1, se trata-se de uma entre as três coordenações pertencentes à PROGEP, e que é responsável pelo planejamento e organização da carreira e desenvolvimento dos servidores TA's, no âmbito da UFPB, e supervisiona as atividades desenvolvidas na DGD.

A DGD, por sua vez, é uma Divisão diretamente subordinada à CDP/PROGEP, e está responsável, no âmbito da Pró-Reitoria, por toda a matéria que envolva o planejamento, gestão e acompanhamento do desempenho dos servidores TA's, na UFPB, abarcando a avaliação de estágio probatório dos servidores recém-empossados e a avaliação de desempenho funcional dos servidores efetivos.

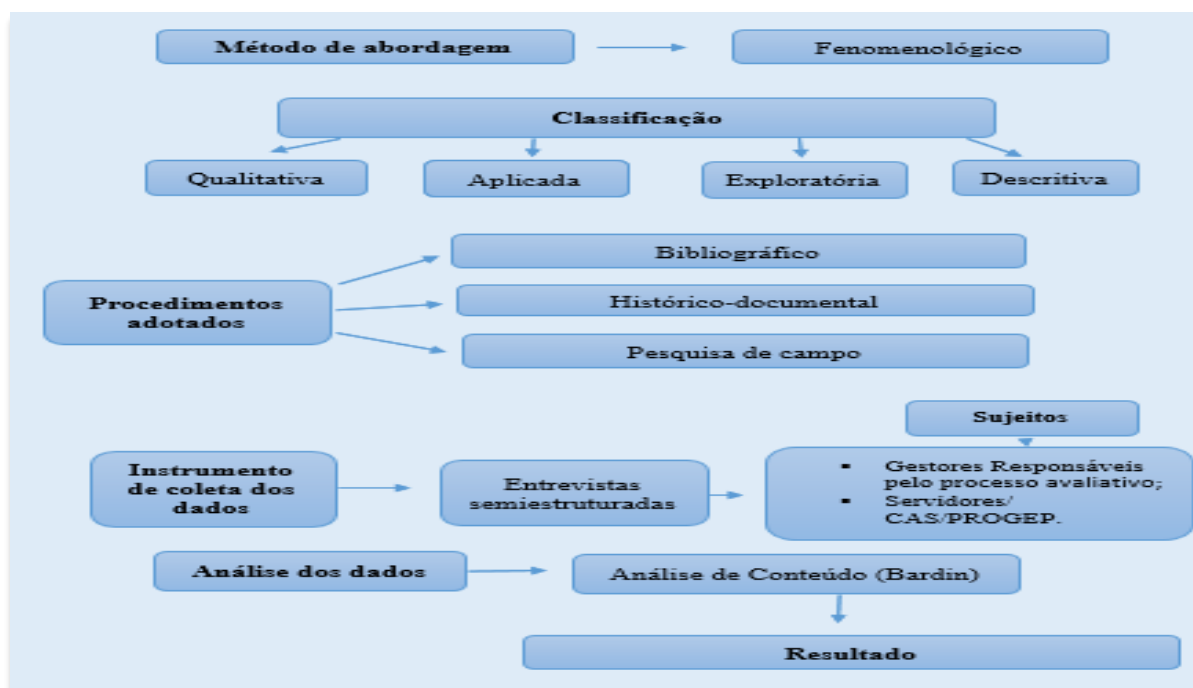
A CAS trata-se de uma unidade de atendimento ao público, responsável pelo primeiro atendimento ao público e triagem das demandas, chegadas à PROGEP, dos servidores TA's e dos docentes que necessitam de algum serviço relacionado à matéria, que versam sobre a gestão de pessoas, direitos, deveres, benefícios dos servidores e dos seus dependentes. Para tanto, a CAS oferece dois tipos de atendimento ao público, o presencial, em que o servidor TA's ou docente se dirige pessoalmente e diretamente ao setor, e o atendimento por meio de solicitações eletrônicas, que são respondidas através do uso do Sistema Integrado de Gestão (SIG). No entanto, o atendimento considerado para essa pesquisa foram os serviços de atendimento ao público presenciais.

No que concerne à análise dos dados coletados, por meio das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado o método da Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (1998). Esse método de análise de dados consistiu num processo de inferência sistemático e analítico, em que se obedeceu ao cumprimento de três etapas: uma pré-análise do material coletado, a exploração do conteúdo desse material para que, em seguida, fosse realizado o tratamento dos dados e procedesse com a sua interpretação.

Na pré-análise, foi realizada uma organização do material coletado a partir da transcrição das entrevistas realizadas e separação dos grupos entrevistados, servidores TA's e gestores, fazendo uma leitura rápida de todo o material. Na exploração do conteúdo, procedeu-se com a categorização dos tópicos abordados, utilizando uma planilha do Microsoft Excel. No tratamento e interpretação dos dados, utilizando da categorização dos tópicos abordados, foi realizada a classificação das falas entrevistadas e a interpretação da percepção dos sujeitos.

A figura 2 esquematiza o percurso metodológico que foi adotado nesse estudo. Vejamos:

**Figura 2** - Design da Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Em síntese, a figura 2 apresenta todo o percurso metodológico adotado para desenvolver o estudo e responder ao problema de pesquisa suscitado.

Na organização do trabalho, o estudo foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro, sendo composto pela introdução da pesquisa, que apresenta um apanhado geral acerca da temática e ressalta a sua pertinência para o âmbito acadêmico e científico, e traz para

discussão um assunto ainda pouco explorado pelos estudiosos, e que diz respeito a um interesse comum por parte de gestores e de servidores públicos. Além disso, ainda retrata o *design* da pesquisa e o ambiente no qual se desenvolveu o presente estudo, nesse caso, a UFPB, a PROGEP e a CAS, e anuncia quais foram os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados e alcance dos resultados e dos objetivos definidos.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasou a trajetória da avaliação de desempenho dos TA's, destacando-se o contexto em que esta surgiu como pressuposto de melhoria e averiguação dos serviços prestados pelos servidores públicos da máquina estatal, realizando uma abordagem analítica dos seus aspectos conceituais e históricos.

O terceiro capítulo discute a política avaliativa aplicada as IFES e, em especial, a política avaliativa de desempenho funcional dos servidores TA's da UFPB.

No quarto capítulo, utilizando-se da técnica da análise de conteúdo de Bardin (1997), analisa e discute os resultados obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pelo processo avaliativo na instituição e com servidores TA's lotados na CAS.

E no quinto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais sobre a política avaliativa de desempenho funcional dos servidores TA's da UFPB e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na instituição.

## **2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL E A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

O presente capítulo tem como escopo realizar um percurso histórico acerca das reformas administrativas ocorridas no Brasil, analisando e discutindo as características de cada modelo administrativo que impulsionou a busca por uma Nova Gestão Pública (NGP). Para tanto, faz-se uma breve análise do modelo patrimonialista, burocrático e gerencial visto que o objetivo da pesquisa não é se aprofundar essa questão, mas refletir acerca dessas reformas administrativas, no contexto da avaliação de desempenho funcional dos servidores pertencentes aos quadros das IFES, que passou a ter mais importância a partir da reforma gerencial proposta pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995.

Além disso, aborda uma análise acerca da eficiência nos serviços públicos, que, numa visão mais específica, foi o ponto de partida para a reforma administrativa de 1995, o que também impulsionou a implantação da avaliação de desempenho dos servidores públicos e, conseqüentemente, dos servidores técnico-administrativos em IFES como a UFPB.

Por outro lado, as Reformas Administrativas no Brasil foram um acontecimento que se perpetuou ao longo de sua história, desde o Brasil Império, com o primeiro modelo patrimonialista, até o Brasil República, com o modelo gerencial. Todavia, embora essas reformas tentassem dissuadir práticas do governo, que misturavam o interesse público com o privado, ou que enrijeciam em demasia os atos estatais, na tentativa de proteger o patrimônio público, não conseguiram extingui-las, persistindo sobre outras formas legais no modelo gerencial. Nos itens seguintes, conheceremos as principais características desses modelos a fim de situarmos o contexto da avaliação de desempenho para o funcionalismo estatal.

### **2.1 O MODELO PATRIMONIALISTA E SUAS CARACTERÍSTICAS**

Para compreender os traços característicos do modelo de Administração patrimonialista, que marcou o Estado brasileiro na fase imperial, é interessante realizar uma reflexão da conotação que esse termo emprega e o quanto ele ainda está associado na cultura brasileira.

Martins (1997), sob a influência do pensamento de Jaguaribe (1958), Wahrlich (1983) e Guerreiro-Ramos (1983), denota o sentido de patrimonialismo como sendo a “confusão entre o que é público e privado” e explica que, num sentido amplo, esse termo “patrimonialismo” é atribuído a cultura daquilo que é público, sendo apropriado pelo privado, ou seja, mais especificamente, consistindo na apropriação dos bens, dos recursos e do poderio público por um particular.

No Brasil, como afirma Martins (1997), o Estado e a administração pública brasileira foram fundados sob os valores de uma cultura lusitana portuguesa, em que o patrimonialismo era o próprio modelo de Estado, fruto de um governo absoluto e dominante, que exercia controle sobre todas as coisas e pessoas. Em vista disso, a formação e cultura brasileira se amoldaram nos mesmos vícios e costumes:

A administração da colônia brasileira levada a cabo ao longo de três séculos, não obstante as mudanças ocorridas nas relações entre metrópole e colônia neste interregno, reproduz os vícios do Estado português: centralização, regulações embaralhadas e forte influência da igreja. (MARTINS, 1997, p.2).

No patrimonialismo, como também explica Faoro (2012, p.157), não há uma separação clara entre os bens do monarca e os bens do Estado, “o patrimônio do soberano se converte, gradativamente, no Estado, gerido por um estamento, cada vez mais burocrático”, o que leva o príncipe a usufruí-los como bem quiser.

Para Faoro (2012), o modelo de Estado Patrimonial é o resultado do exercício de um poder absoluto, em que o Príncipe, que está acima de todos os súditos, tem o poder de mando sobre toda a riqueza, comércio e território, e os gere como quer, haja vista que, no pensar do monarca, o Estado não está para servir ao povo, mas, o povo é que deve servir ao “Estado”, ou melhor, ao monarca. Assim, no Estado patrimonial, o monarca se utiliza dos serviços como se numa “rede patriarcal” estivessem inseridos, subjugando-os numa clara extensão da sua casa, isto é, os serviços [funcionários do Estado] estão a serviço do rei.

Por outro lado, no aspecto administrativo, Martins (1997) afirma que, com a chegada da Coroa portuguesa ao Brasil, a dinâmica que se quis implantar foi a de uma administração pública “forte”, mas “disfuncional”, vez que as práticas lusitanas portuguesas já se encontravam impregnadas, cujo modelo de gestão já seguia os costumes da administração luso-francesa do direito administrativo, na qual não se valorizava o caráter das ações públicas.



Comenta o autor que a postura do imperador mostrava que a gestão da coisa pública, no modelo da tradição luso-francesa, só fortalecia o poder do monarca, que já se mostrava um típico burocrata e se esbaldava na função de mando e desmando. O costume que se espalhava do rei aos serviçais era de uma única sinfonia: “complexa, confusa, tumultuária e fluída hierarquia” (MARTINS, 1997, p.2).

Destarte, os traços característicos desse modelo não residem apenas na postura do imperador, que só ansiava em satisfazer o ego e demonstrar o seu poder de mando, mas também na ocupação dos cargos públicos, que como relata Martins (1997), a partir de Faoro (1984), a ocupação desses cargos, na administração do Estado, se revestia do “paternalismo” e do “nepotismo”, empregando, sobretudo, aqueles que pertenciam ao círculo de amizade do monarca, que considerava o “status, o parentesco, e o favoritismo” (MARTINS, 1997, p. 3).

Assim, também, Faoro (2012) relata, numa riqueza de detalhe, “quem”, na verdade, ao lado do monarca, se beneficiava com o exercício do poder de mando, fazendo parte de uma mútua cadeia de favores e interesses do príncipe governador, ou seja, o Estado não era do povo, não se preocupava com as questões públicas e interesses coletivos, mas, tão somente, servia para usufruto do Príncipe e do seu colegiado. Nesse sentido, comenta:

O caminho da nobilitação passava pela escola, pelos casarões dos jesuítas, pela solene Coimbra ou pelos acanhados edifícios de Olinda, São Paulo e Recife. O alvo seria o emprego e, por via dele, a carruagem do estamento burocrático, num processo de valorização social decorrente do prestígio do mando político. Educação inútil para a agricultura, talvez nociva ao infundir ao titular o desdém pela enxada e pelas mãos sujas de terra, mas adequada ao cargo, chave do governo e da administração. Os jovens retóricos, hábeis no latim, bem falantes, argutos para o sofisma, atentos às novidades das livrarias de Paris e Londres, com a frase de Pitt, Gladstone e Disraeli bem decorada, fascinados pelos argumentos de Guizot e Thiers, em dia com os financistas europeus, tímidos na imaginação criadora e vergados ao peso das lições sem crítica, fazem, educados, polidos, bem-vestidos, a matéria-prima do parlamento. (FAORO, 2012, p.348).

Ao seguir um raciocínio semelhante, Kossmann (2015) acrescenta que, de fato, o patrimonialismo criou profundas raízes na administração do Estado brasileiro, e, assim, determinava o desenvolvimento e modo de funcionamento da “máquina pública”, que funcionava à base do corporativismo, do clientelismo e do populismo.

Kossmann (2015) agrega a visão de Max Weber (2000), que definiu a forma de abordagem do patrimonialismo como uma forma de dominação tradicional, em que a

legitimidade desse tipo de organização dava-se na crença da santidade e poderes senhoriais do soberano que, em razão disso, era digno de obediência, o que justificaria ter no seu quadro administrativo “serviçais”. Em razão disso, a ocupação desses cargos não era determinada pelas suas atribuições, mas pela fidelidade que demonstravam ao seu senhor.

Nesse sentido, as características peculiares desse período histórico, que se traduzem em um modelo de Estado patrimonial, segundo Kossmann (2015), apresentam-se em quatro traços. O primeiro, na clara resistência à criação de leis e estatutos, fundada em ideias racionais, duradouras e confiáveis. O segundo, com a composição de um quadro de “funcionários”, sem nenhuma qualificação profissional. Terceiro, nas práticas extorsivas, de suborno e corrupção, entre outras. E o quarto, na irrestrita satisfação econômica dos interesses pessoais do soberano e dos seus aliados.

O quadro 2 apresenta uma síntese das características principais desse modelo. Vejamos:

**Quadro 2** - Características do modelo patrimonialista

<b>Marco Temporal</b>	1882 – 1930
<b>Organização do Poder Estatal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fortalecimento do Monarca;</li> <li>◆ Mistura do patrimônio público/privado;</li> </ul>
<b>Quadro de Funcionários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A serviço do rei;</li> <li>◆ Funcionários sem qualificação;</li> <li>◆ Forte paternalismo, corporativismo, nepotismo.</li> </ul>
<b>Criação de Normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Forte resistência a criação de leis, duradoras e confiáveis;</li> <li>◆ Corrupção/Suborno.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Como mostra o quadro 2, além desses fortes traços do modelo patrimonialista, avaliar desempenho de funcionários estava fora de cogitação. No entanto, na década de 1930, como ressalta Martins (1997), mudanças políticas e institucionais começaram a ser implantadas na administração brasileira, com o advento da República dos Estados Unidos do Brasil, após a publicação do Decreto nº 1, de 1º de novembro de 1889, que proclamava provisoriamente a forma de governo da Nação Brasileira – a República Federativa, estabelecendo as normas pelas quais se deviam reger os Estados Federais do Brasil. Segundo o autor, embora ainda não conseguisse grandes efeitos contra o patrimonialismo, já sinalizava numa tentativa de

minorá-lo, como descreve a seguir:

“[...] do ponto de vista das organizações públicas, essa fase não implicou numa maior demanda sobre a administração pública, nem registra esforços sistemáticos de reforma administrativa, senão reestruturações ministeriais próprias da atividade governamental do Império e da implantação do federalismo desconcentrado da República Velha. Os estados passaram a ser autônomos, criaram seus próprios governos, câmaras legislativas e constituições. Os órgãos legislativos do Império foram extintos e o Conselho de Estado imperial foi substituído pelo Governo Provisório, até que a nova Constituição demarcasse nitidamente os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário (HADOCK-LOBO, 1965). No bojo destas mudanças, a política dos governadores, sustentada pelo coronelismo, passou a exercer mais influência política junto ao governo central e a definir as relações entre estado e sociedade numa base clientelista que tendia a se estender para fora dos limites da parentela local e se institucionalizar no sistema político”. (MARTINS, 1997, p.4).

Como mostra Martins (1997), o advento dos Estados Unidos do Brasil não implicou em grandes mudanças nas práticas patrimonialistas, mas contribuiu para uma organização estrutural do Estado patrimonial brasileiro que, posteriormente, resultaria numa reforma administrativa para implantação de práticas mais burocráticas.

## 2.2 A BUROCRACIA E SUA REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A burocracia, ao contrário do patrimonialismo, é caracterizada pela imposição de protocolos e ritos aos atos estatais, criando percursos mais longos às práticas do governo, que, mesmo na busca por maior eficiência e proteção do patrimônio público, reproduz efeitos contrários a essa finalidade, ou seja, excesso de burocracia e ineficiência da máquina pública.

Ao discutir acerca do surgimento das práticas burocráticas, Tenório (1981, p.79), afirma que o “neologismo” “burocracia<sup>3</sup>” só ganhou relevo a partir do século XVIII, mas que o fenômeno burocrático, em si, já vinha ocorrendo desde a “divisão do trabalho nos chamados modos de produção asiáticos”, quando a demanda pela falta ou o excesso de água,

---

<sup>3</sup> Tenório (1981) explica que o termo burocracia tem a sua origem da palavra *bureal* que, em latim, significa *pano de lã*. Esse “pano de lã” cobria as mesas nas quais se despachavam os negócios oficiais e que, posteriormente, foi designado como o móvel onde se escreviam com habitualidade.

exigia a implantação de um sistema coordenado de irrigação ou de drenagem do solo para comportar a necessidade de agricultura.

Nesse sentido, Tenório (1981) explica que, embora alguns autores do séc. XIX tentassem explicar a ocorrência do fenômeno burocrático, foi a partir de Max Weber que a definição começou a apresentar características mais definidas, como:

Uma estrutura de poder hierarquizada segundo a qual certos indivíduos – os burocratas – participam ou executam as decisões de uma organização (seja ela pública ou privada), graças a sua qualidade de manipuladores de um determinado sistema de gestão. (TENÓRIO, 1981, p.80).

Desse modo, segundo Tenório (1981), o termo burocracia se refere a conjunção de três fenômenos identificados separadamente: “a estrutura de poder, o sistema de gestão e o grupo social” (1981, p. 80), não podendo ser interpretados de forma separada, uma vez que estes estão intrinsecamente agrupados nas organizações sejam elas formais “ad hoc”<sup>4</sup> ou permanentes.

Todavia, para dar corpo ao fenômeno burocrático na forma e no modelo ideal weberiano, Tenório (1981) passa a se reportar às teorias do liberalismo e do marxismo que criticavam incisivamente o fenômeno marcante dos Estados Prussiano e Chinês, do século XVIII.

Em sequência, conforme Tenório (1981), a visão liberal do fenômeno burocrático criticava severamente os burocratas, pois acreditavam que, ao desconsiderarem critérios liberais de sistemas de gestão, só fomentavam um Estado intervencionista que, por sua vez, fomentavam a burocracia e que fomentava ainda mais o intervencionismo Estatal, numa relação sucessiva de efeitos, prejudicando as relações econômicas do próprio Estado.

Na visão marxista, como mostra Tenório (1981), o fenômeno burocrático já possuía uma conotação diferente do neologismo, pois se associa a uma forma de dominação pela burguesia da classe proletarizada, em que o Estado burocrático “exerce uma função mediadora entre os diversos grupos sociais, agindo desse modo como classe universal no interesse de todos” (TENÓRIO, 1981, p. 82). Porém, o que interessava, na verdade, era a

---

<sup>4</sup> Palavra de origem latina que significa “para o momento”.

formação de alianças políticas a fim de perseguirem os próprios interesses, em detrimento dos interesses de toda uma comunidade.

A partir da compreensão do termo burocracia e dos contrastes que cada teoria, liberal e marxista, trazem do fenômeno burocrático das ações estatais, Tenório (1981) contextualiza o sentido burocrático e passa a discutir como essa dinâmica tomou forma, a partir da teoria weberiana de burocracia. Desse modo, não deveria ser encarada como um fato em si, mas na compreensão das ações que são reproduzidas por determinado indivíduo, não somente nos aspectos exteriores que estas ações produzem, mas, sobretudo, nas essências dessas ações.

Para explicar melhor, Tenório (1981) se utiliza dos chamados “tipos ideais” descritos por Max Weber, que os denota com um modo de desdobramento particular para atingir uma ação social. A racionalidade dessa ação busca, com o emprego de determinado procedimento, atingir um único fim. Os tipos ideais de burocracia seriam descritos como o processo, chamado por ele de “ação”, empregado para o cumprimento de determinado objetivo ou finalidade. Assim, especifica que o tipo ideal “não descreveria um curso concreto dessa ação, mas um desenvolvimento normativamente ideal” (TENÓRIO, 1981, p. 84). E assim esclarece:

O tipo ideal weberiano é exercitado com duas variáveis – a racionalidade e a irracionalidade, onde a racionalidade, segundo Weber, é também dependente de duas condições. Uma ação seria a racional, em primeiro lugar, na medida em que fosse orientada para um objetivo claramente definido; e uma ação seria racional, em segundo lugar, quando os meios escolhidos e utilizados para atingir os objetivos propostos fossem os mais adequados para aquela racionalidade. (TENÓRIO, 1981, p. 84).

A racionalidade, portanto, consiste num traço distintivo da burocracia definida por Weber, em que o emprego de procedimentos coordenados, isto é, formalizados são imprescindíveis para o resultado e alcance dos fins almejados.

O entendimento do fenômeno burocrático, definido por Weber, torna-se necessário para compreendermos como a burocracia chegou e foi adotada na administração pública brasileira, a partir da década de 1930, em que os governos passaram a utilizá-la como mecanismo de combate às práticas patrimonialistas. Nesse sentido, o quadro 3 apresenta

algumas dessas ações que mostravam ser a burocracia um sistema muito superior às ações oriundas do patrimonialismo.

**Quadro 3** - Comparativo das Práticas Patrimonialistas e Burocráticas

PRÁTICAS PATRIMONIALISTAS	PRÁTICAS BUROCRÁTICAS
Poder absoluto do Rei	Poder racional-Legal (Lei)
Ausência de Regra/ ações aleatórias	Regras e padrões estabelecidos
Ausência de Hierarquia	Presença de Hierarquia
Pessoalidade/ favoritismos	Impessoalidade
Ausência de profissionalismo	Profissionalismo

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Como mostra o quadro 3, o modelo burocrático buscava implantar, na Administração brasileira, ações que traziam obediência a lei e ritos aos atos do Estado, como também a formação de uma estrutura hierarquizada com a composição de um quadro funcional impessoal e mais qualificado. Desse modo, compreender o fenômeno burocrático, a partir da descrição de Weber, como enfatiza Tenório (1981), propicia uma reflexão acerca da mudança de comportamento que o Estado brasileiro sofria em relação ao patrimonialismo.

A burocracia, que era definida por Weber (2000), tinha o seu alicerce numa estrutura racional, em que os meios para se atingirem um fim mostravam-se tão importantes quanto os próprios resultados pretendidos. Nesse sentido, descreve que os fins poderiam se efetivar sob quatro aspectos. Vejamos:

A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) de modo efetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado. 1. O comportamento estritamente tradicional – do mesmo modo que a imitação puramente reativa encontra-se por completo no limite e muitas vezes além

daquilo que se pode chamar, em geral, ação orientada “pelo sentido”. Pois frequentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada [...]. 2. O comportamento estritamente afetivo está, do mesmo modo, no limite ou além daquilo que é ação conscientemente orientada “pelo sentido”; pode ser uma reação desenfreada a um estímulo não-cotidiano [...]. 3. A ação afetiva e a ação racional referente a valores distinguem-se entre si pela elaboração consciente dos alvos últimos da ação e pela orientação consequente e planejada com referência a estes, no caso da última. Tem em comum que, para elas, o sentido da ação não está no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade [...]. 4. Age de maneira racional referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação as consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis entre si [...]. (WEBER, 2000, p. 15-16).

Esses modos de determinação das ações sociais, exteriorizadas no decorrer da teoria weberiana de burocracia, se traduziriam como os tipos de dominação social nos quais se poderia exercer legitimamente a autoridade numa sociedade. Para Weber (2000), os tipos de dominação se apresentariam puramente em três categorias, uma primeira de caráter racional, uma segunda de caráter tradicional e uma terceira de caráter carismático, descritas da seguinte forma:

1. de caráter racional: baseada na crença, na legitimidade das ordens estabelecidas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou 2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim, 3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática). (WEBER, 2000, p. 141).

Weber (2000) defendia que, apesar de haver uma classificação entre os tipos de dominação, a princípio ocorridas isoladamente, estas não poderiam ser exercidas puramente a todo o tempo, isso porque em algum momento elas se misturariam produzindo os mesmos efeitos, que, nesse contexto, legitimariam o líder dominador a definir a forma de organização social.

Por isso, a partir da influência do pensamento weberiano, a burocracia se tornou a forma de organização racional mais segura para o Brasil, a partir da década de 1930, diante das práticas patrimonialistas que dominavam a administração brasileira.

Weber, na sua obra, “O que é a burocracia?” traduzida para o português/Brasil pelo Conselho Federal de Administração, descreve as características do sistema burocrático, e mostra como a forma de dominação legal, numa sociedade legítima, as ações de um governante, que, se colocadas em prática, garantiriam uma administração mais segura e eficiente uma vez que, segundo Weber, nesse sistema:

I. Existe o princípio de setores jurisdicionais estáveis e oficiais organizados, em geral, normativamente, ou seja, mediante leis ou ordenamentos administrativos [...] II. Os princípios de hierarquia de cargos e de diversos níveis de autoridade implicam um sistema de sobre e subordinação ferreamente organizado, onde os funcionários superiores controlam os funcionários inferiores [...] III. A administração do cargo moderno funda-se em documentos escritos (“arquivos”) que serão conservados de forma original ou como projetos [...] IV. Administrar um cargo, e administrá-lo de forma especializada, implica, geralmente, uma preparação cabal e experta [...] V. Se o cargo está em pleno desenvolvimento, a atividade do funcionário requer toda a sua capacidade de trabalho, além do fato de que a sua jornada obrigatória no escritório está estritamente fixada [...] VI. A administração do cargo ajusta-se a normas gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos precisas, e que podem ser aprendidas. (WEBER, 2019, p. 9-12) [recurso eletrônico].

Nesse sentido, Tenório (1981) também descreve as características da burocracia weberiana como:

a)Tarefas orientadas por normas escritas; b) Sistematização da divisão do trabalho; c) Cargos estabelecidos de forma hierarquizada; d) Regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; e) Seleção de pessoal feita através de um sistema de mérito; f) Separação entre propriedade e administração; g) Necessidades de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização; h) Profissionalização dos participantes; e i)Previsibilidade do comportamento dos seus membros. (TENÓRIO, 1981, p. 85).



Assim, de acordo com os traços descritos, pode-se depreender a mudança no perfil administrativo, que passa a valorizar um pouco mais as ações estatais, a fim de proteger o patrimônio público contra interesses particulares, regulando o comportamento do Estado e dos seus agentes contra os vícios do patrimonialismo.

Como se mostra, ao contrário do patrimonialismo, no modelo burocrático, a separação do patrimônio público e do privado torna-se mais delimitada e trazia, em seu âmago, características que a tornava mais segura em relação aos vícios impregnados daquele modelo, como, por exemplo, a obediência às leis, a definição de procedimentos objetivos para a contratação de servidores, compra de bens e prestação de serviços, tudo conforme previsão legal (BRESSER PEREIRA, 2006).

De outro modo, como afirma Santana (2011), na prática da administração burocrática, o exercício de uma hierarquia oferecia ao Estado a prerrogativa de se auto organizar, de estruturar e escalonar cargos e funções públicas, bem como realizar a delegação e avocação de competências e atribuições, desde que com rigorosa observância da lei.

Contudo, ao passo que esse modelo oferecia uma maior proteção ao patrimônio público, porque baseava suas ações nos ditames estritamente legais, o que facilitava o combate ao nepotismo e a corrupção por um lado, com o passar do tempo, mostrava-se, por outro lado, incapaz de atender às exigências do capitalismo industrial, uma vez que a preocupação em cumprir procedimentos estritamente racionais refletia-se numa administração pública lenta, dispendiosa e ineficiente (BRESSER PEREIRA, 2006).

Em sentido semelhante, Campelo (2010) explica que se pode entender por essa administração burocrática como aquela que encontra a sua legitimidade em normas racionalmente delimitadas, tendo a sua base no poder racional-legal, que se reveste de um caráter formal e impessoal, para fins de combate às práticas de corrupção e de nepotismo, comuns em um Estado patrimonial.

Além disso, o autor enfatiza que os traços característicos do modelo burocrático, em antítese ao modelo patrimonialista, impõem à administração pública princípios que são orientados para o profissionalismo, numa clara ideia de carreira, hierarquia funcional, com fins a empregar uma melhoria na administração e nos serviços estatais, buscando a qualidade e o controle dos abusos cometidos nas práticas patrimonialistas (CAMPELO, 2010).

De outro modo, podemos afirmar que administração pública burocrática surgiu no Brasil, como resposta às práticas e costumes do modelo patrimonialista, que só dilapidavam

o patrimônio público e atrasavam o desenvolvimento do país, mas que ganhou relevo, no Brasil, quando a ascensão do capitalismo e da globalização impunha a modernização do Estado.

Nesse sentido, Campelo (2010) afirma que a administração burocrática brasileira começa a ser melhor definida, a partir da década de 1930, quando o Estado passa a intervir mais no setor produtivo de bens e serviços, como efeito da aceleração da industrialização brasileira. Além disso, o autor comenta que, na medida em que ocorria o desenvolvimento industrial e econômico, em um modelo estatal interventor nas searas econômicas, necessário se fazia uma modernização do aparato burocrático de funcionários do Estado, para responder à demanda emergente.

Capobianco et al (2013) afirmam que, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, em 1930, a meta do governo era promover uma profissionalização do aparato burocrático dos funcionários do Estado, visando quebrar as oligarquias dominantes da era passada, resultando, em razão disso, na criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que empregou uma nova dinâmica ao modelo Estatal.

Para Campelo (2010), com a criação do DASP, na era Vargas, a administração do Estado também passava a sofrer grandes influências do modelo Taylorista<sup>5</sup>, que defendia o emprego da racionalização, mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, bem como a revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos (2010, p.309). Ademais, o autor acrescenta que o DASP, no quesito formação do quadro de funcionários do Estado, buscava a sua composição no modelo weberiano, que pautava a formação do Estado no princípio do mérito profissional, em combate ao nepotismo e clientelismo.

Todavia, como colocam Capobianco et al (2013), com base no pensamento de Costa (2008) e de Bresser Pereira (2009), a primeira reforma burocrática, ocorrida durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, no Brasil, embora tenha buscado estabelecer meios para atingir os fins desejados, utilizando de uma racionalização da administração para alcance da eficiência, montando um corpo burocrático de funcionários do Estado, de perfil profissional, e pautando o funcionamento da administração sob as ideologias das teorias “Taylorista/weberiana”, nunca concluiu o seu feito, haja vista que a marca do clientelismo e

---

<sup>5</sup> Segundo Almeida e Becker (2012), o Taylorismo é definido como “estratégia discursiva, [...] que apresenta como pressupostos a divisão do trabalho pelo tempo de movimentos regulares/ controlados através da separação de tarefas, a análise sistemática de habilidades, gestos e tarefas” (2012, p. 2).

nepotismo, entre outros vícios, ainda se mantinham, muito embora a reforma burocrática, no modelo proposto, ainda tenha sido a melhor alternativa à época em relação as práticas do modelo patrimonialista.

### 2.3 O GERENCIALISMO

Seguindo na descrição dos modelos administrativos e suas reformas na evolução da administração brasileira, é importante lembrar que a segunda reforma administrativa e, mais precisamente, a primeira tentativa de reforma gerencial no Brasil, ocorreu com a publicação do Decreto nº 200, de 1967, que estabelecia formas de descentralização administrativa, com a criação da administração indireta, para tornar a administração pública brasileira mais eficiente. Essa reforma teve como pano de fundo dar continuidade à reforma burocrática da era Vargas, em que se tentou realizar uma descentralização administrativa, mas sem grandes sucessos, ocasionando, na verdade, a crise da burocracia, pela adoção de métodos rígidos demais, ineficazes e monopolistas (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; SILVA; FARONI, 2013).

Conforme afirma Bresser Pereira (2019), a crise da burocracia não teve sua decorrência apenas porque não conseguiu extinguir as práticas patrimonialistas no Brasil, mas também porque falhou no recrutamento de administradores de empresas estatais, ao invés de consolidar a burocracia do servidor profissional, admitidos por processos sistemáticos de concurso público. Por isso, a busca por um Estado Gerencial revelava-se a alternativa mais premente para a Administração brasileira, visto que o modelo burocrático adotado, apesar de se mostrar um sistema muito superior ao patrimonialismo, não alcançou os seus propósitos de resultar numa maior eficiência pública, pelo contrário, além da ineficiência, resultava em alto custo e má qualidade aos serviços do Estado.

O Decreto-Lei nº 200/1967, apesar de ser a norma que iniciou a reforma gerencial no Brasil, estabelecendo, em seu Art. 6º, os princípios norteadores da administração federal, que deveria se pautar no planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, não conseguiu melhorar a ineficiência do Estado em prestar serviços, nem tampouco frear as práticas patrimonialistas que o governo Vargas já havia iniciado.

Entretanto, o gerencialismo ganhou força e teve o seu marco temporal a partir das décadas de 1980 e 1990, conforme apontam Capobianco et al (2013), quando a busca pela eficiência pública e governabilidade do Estado tornava emergente a adoção de medidas menos burocráticas, que pudessem combater as crises políticas e econômicas que assolavam o mundo e prejudicavam o avanço do capitalismo.

Conforme descrevem os autores, foi durante o Governo de Margareth Thatcher, primeira-ministra no Reino Unido, e de Ronald Reagan, Presidente dos Estados Unidos, que a reforma burocrática para o gerencialismo ganhou o mundo, visto que implantaram medidas baseadas nos ideários neoliberais, uma vez que a palavra de ordem era tornar o Estado mais eficiente e flexível.

Os autores afirmam, a partir de Paes de Paula (2005a), que o modelo gerencial “thatcherismo” previa as seguintes diretrizes:

Descentralização do aparelho de Estado; Privatização das estatais; Terceirização dos serviços públicos; Regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; e Uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; SILVA; FARONI, 2013, p. 68).

Na América Latina, durante esse período, conforme esclarecem Capobianco et al (2013), a partir dos comentários de Glade (2006), duas trajetórias norteavam a reforma gerencial, “o ajustamento estrutural da economia e a reforma do aparelho do Estado”(p.68).

Além disso, Capobianco et al (2013) afirmam que países como o Chile e o México começaram a realizar reformas econômicas com essas finalidades, chamando a atenção de especialistas que, ao se reunirem na Cidade de Washington, em 1989, chegaram a um “consenso” quanto a “eficiência dessas reformas que estavam sendo implementadas orientadas para o mercado”, que definiria o rumo das reformas em outros países como o Brasil. Esse referido consenso ficou conhecido como o Consenso de Washington.

Os autores enfatizam (2013, p. 69) que, desse Consenso, dez medidas foram delimitadas, a partir das reformas econômicas ocorridas e baseadas em experiências como a do Reino Unido. Conforme informam os autores, essas medidas foram sintetizadas pelo economista John Williamson, a saber:

Ajuste estrutural do déficit público; Redução do Tamanho do Estado; A

privatização das estatais; A abertura ao comércio internacional; O fim das restrições ao capital externo; A abertura financeira às instituições internacionais; A desregulamentação da economia; Reestruturação do sistema previdenciário; O investimento em infraestrutura básica; e Fiscalização dos gastos públicos. (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; SILVA; FARONI, 2013, p. 69).

No Brasil, a reforma gerencial havia iniciado desde a publicação do Decreto nº 200/67, mas sem obter muitos êxitos. Foi sucessiva nos governos brasileiros, sempre com aplicação de medidas voltadas para a desburocratização das atividades do Estado.

No governo de José Sarney (1985/1990), deu-se uma ampla reforma administrativa, através do Ministério da Administração, em que se buscou solucionar problemas de gestão administrativa que impactavam na forma como o Estado respondia às funções que lhes eram atribuídas, visando tornar o Estado brasileiro mais eficiente e eficaz nas atividades estatais (MARCELINO, 1985).

O autor aponta quatro problemas latentes que o Estado brasileiro buscava resolver com a reforma gerencial, a saber:

Em primeiro plano, a existência simultânea de dois tipos de Administração: a tradicional, burocratizada e dirigida para o atendimento das necessidades e tarefas clássicas do Estado Burocrático; e a Administração de estilo tecnocrático, voltada para as tarefas decorrentes da intervenção do Estado no domínio econômico [...]. Em segundo lugar, o baixo nível de profissionalização e recompensa do servidor público[...]; Em terceiro lugar, o abandono virtual do planejamento na Administração Pública a médio e longo prazos [...], fazendo com que as decisões estratégicas sejam tomadas não segundo critérios de prioridade social, mas segundo condições conjunturais e interesses imediatistas, que podem, às vezes, gerar bons resultados em um instante e situações catastróficas no instante seguinte. E, por último, a renúncia ao uso, ou uso ineficaz dos recursos tecnológicos postos à disposição da Administração — como a informática e as telecomunicações — que, enquanto instrumentos de ampliação da ação humana, tanto podem levar a produtividade do trabalho quanto multiplicar a ineficiência. (MARCELINO, 1985, p. 15).

Diante de problemas evidentes, era necessária uma reforma administrativa no sentido de tornar o Estado mais gerencial no desempenho das suas atividades e administração do funcionalismo público.

Marcelino (1985) aponta diversas alternativas que foram implementadas visando resolver, ou mesmo, atenuar os problemas suscitados, desde a conscientização por parte dos dirigentes e dirigidos da necessidade de mudança, até a desconcentração de poder pelo órgão central do Estado.

A reforma iniciada no governo Sarney teve a sua continuação no Governo de Fernando Collor/Itamar Franco<sup>6</sup>, ganhando mais impulso a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC)<sup>7</sup>, em 1995, que, juntamente com o seu ministro Bresser Pereira, colocou em prática o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), criando o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O PDRAE previa vários diagnósticos da situação pela qual vivenciava a administração do Estado Brasileiro, além de estratégias que seriam colocadas em prática com o objetivo de torná-lo mais gerencial.

O quadro 4, a seguir, sintetizam as estratégias que foram adotadas pelo governo para transformar a Administração Pública brasileira em uma administração mais gerencial.

**Quadro 4** - Principais estratégias adotadas pelo governo no PDRAE.

<b>ESTRATÉGIAS</b>		
<b>Institucional-Legal</b>	<b>Culturais</b>	<b>Gerenciamento Público</b>
Reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade	Transição da cultura burocrática para a gerencial	Aperfeiçoamento da administração burocrática para a gerencial, a partir da modernização estrutural e organizacional

Fonte: Elaborado a partir do PDRAE, 1995.

A primeira estratégia proposta pelo governo FHC, referida no quadro 4, tinha como base a adoção de três passos essenciais para a ocorrência da mudança pretendida, o primeiro, em viabilizar o atendimento pelo estado das demandas sociais modificando, para isso, dispositivos da Constituição por meio de Emendas Constitucionais; o segundo, remodelando a forma tradicional de atuação estatal que passaria de um Estado executor para um Estado promotor do desenvolvimento social e econômico; e o terceiro, em criar condições para

<sup>6</sup> Período de governo de 1990-1994.

<sup>7</sup> Período de governo de 1995-2003.

implementar o gerencialismo nos serviços do Estado (PDRAE, 1995).

O governo FHC acreditava que o gerencialismo no Brasil só vingaria se as estratégias fossem aplicadas, e assim afirmava:

Para a operacionalização das mudanças pretendidas será necessário o aperfeiçoamento do sistema jurídico-legal, notadamente de ordem constitucional, de maneira a remover os constrangimentos exigentes que impedem a adoção de uma administração ágil e com maior grau de autonomia, capaz de enfrentar os desafios do Estado Moderno. (PDRAE, 1995, p. 61).

Além dessas mudanças defendidas pelo governo, outras também estavam previstas na reforma administrativa, como a reforma do sistema tributário, econômico e, a mais importante, a reforma da previdência das aposentadorias e pensões dos servidores públicos.

O principal alvo do governo FHC era o funcionalismo público que teria uma reestruturação não só na forma de contratação no serviço público, acabando com os privilégios e desequilíbrios, mas também no combate aos supersalários. Para tanto, editou Emendas Constitucionais, a principal foi a Emenda nº 19/1998, chamada de Emenda da Administração que imprimiu uma nova relação de gestão e controle do Estado, modificando princípios, normas de gestão e relações jurídicas dos servidores face ao Estado. Nesse sentido, o quadro 5 aponta as principais mudanças trazidas pela Emenda da Administração.

**Quadro 5 - Mudanças trazidas pela Emenda Constitucional da Administração.**

<b>EMENDA CONSTITUCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO</b>
O fim da obrigatoriedade do regime jurídico único, permitindo-se a volta de contratação de servidores celetistas;
A exigência de processo seletivo público para a administração celetistas e a manutenção do concurso público para a admissão de servidores estatutários;
A flexibilização da estabilidade dos servidores estatutários, permitindo-se a demissão, além de por falta grave, também por insuficiência de desempenho e por excessos de quadros;
Nos dois últimos casos, o servidor terá direito a uma indenização;
No caso de insuficiência de desempenho, que tem por objetivo levar o servidor a valorizar o seu cargo e permitir ao administrador público cobrar trabalho, o funcionário só poderá ser demitido depois de devidamente avaliado e terá sempre direito a processo administrativo específico com ampla defesa;

No caso de exoneração por excesso de quadros, a exoneração deverá obedecer a critérios gerais estabelecidos em lei complementar, e os cargos correspondentes serão automaticamente extintos, não podendo ser recriados em um prazo de quatro anos;
Possibilidade de se colocar servidores em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço como alternativa à exoneração por excesso de quadros;
Permissão de contratação de estrangeiros para o serviço público, sempre através de concurso ou processo seletivo, desde que lei específica o autorize;
Limitação rígida dos proventos da aposentadoria e das pensões ao valor equivalente percebido na ativa;
Facilitação de transferência de pessoal e de encargos entre pessoas políticas da Federação, a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios, mediante assinatura de convênios;
Eliminação da isonomia como direito subjetivo, embora mantenha, implicitamente, o princípio, que é básico para qualquer boa administração.

Fonte: Elaborado a partir do PDRAE, 1995, p. 63-64.

No entanto, apesar das mudanças prevista pela Emenda da Administração, mostradas pelo quadro 5, muitas delas estavam condicionadas a regulamentação por outras normas infraconstitucionais.

No que se refere as estratégias culturais e de gerenciamento público, o governo FHC tinha consciência de que o gerencialismo não poderia ser implantado apenas por dispositivos legais que impusessem novos comportamentos, também seria necessário um trabalho de conscientização, educação e disciplina que mudasse a cultura organizacional do Estado e do país, que comesçassem a enxergar novas diretrizes para uma máquina pública marcada pelos vícios do patrimonialismo e da forte organização burocrática. O objetivo agora seria o da cooperação e da ação coletiva, visando sempre a busca dos melhores resultados. A partir daí, começariam a ser implementadas as ações de avaliação institucional, em cada órgão do Estado, com finalidade de verificar o cumprimento dos objetivos propostos, tendo por base indicadores de gestão, ao mesmo tempo em que seriam introduzidas avaliações para o funcionalismo público, que passariam a ser contratados por concurso e processos seletivos públicos, promovendo, por outro lado, a valorização do servidor público eficiente frente a avaliações periodizadas de desempenho.



### *2.3.1 O Princípio da Eficiência na Nova Gestão Pública*

A eficiência dos serviços públicos e dos servidores do Estado, ao longo das últimas décadas, foi e ainda tem sido um assunto recorrente nos debates de como alcançar a eficiência na Administração Pública. Os números de reformas administrativas só mostraram que a essa “eficiência” ainda é um alvo a ser alcançado no setor público.

No Brasil, o termo eficiência das atividades estatais ganhou mais impulso após a reforma gerencial, de 1995, que impactou diretamente no modo como o Estado deveria gerir os recursos, os serviços e os servidores públicos, mudando os aspectos da gestão burocrática e ineficiente, para uma gestão eficiente e de resultados.

Com o advento da Emenda Constitucional nº19, de 1998, a Administração Pública toma como parâmetros princípios constitucionais em que a eficiência ganha um olhar especial, haja vista que de conteúdo implícito passa a ter nítida relevância no texto da Constituição Federal do Brasil que, em caráter norteador, estabelece: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988, Art.37). Os efeitos da inserção da eficiência, como um princípio constitucional, impuseram à administração pública não mais uma faculdade, mas um dever a ser cumprido.

A Emenda Nº 19, quanto ao funcionalismo público, não inseriu apenas o princípio da eficiência no texto constitucional, também causou outros efeitos na Administração Pública. Exemplo disso foi a instituição da avaliação de desempenho periódica para os servidores públicos estáveis que, de uma avaliação aplicada aos servidores em estágio probatório, passou a ser utilizada sob um novo objetivo: verificar, periodicamente, o desempenho dos servidores no exercício de suas atividades.

### **3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

A partir da reforma gerencial de 1995 em que o Estado Brasileiro além de regulador passava a ser também um Estado avaliador, todos os órgãos e instituições do Estado e pessoas a quem eram atribuídas competências passavam a ser também alvo de avaliações constantes, para verificar se os objetivos propostos eram cumpridos. Sendo assim, as instituições que eram criadas com a finalidade de promover a educação superior, não seriam ausentadas da exigência. A principal finalidade na avaliação de desempenho na educação superior residia na finalidade de suas criações, assim como a qualidade do ensino superior. Todavia, o resultado dessas avaliações se daria pela soma de outros fatores, como a gestão institucional universitária que incluía seus servidores.

A avaliação na educação superior, na verdade, teve início antes da reforma gerencial, de 1995, e intensificou-se com ela. Ainda no governo de Itamar Franco, no ano de 1993, criou-se a Comissão Nacional de Avaliação das Universidade Brasileiras que, juntamente com outras entidades representativas das universidades brasileiras, como Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM), Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), Associação Brasileira das Escolas Católicas (ABESC) colocou em prática o Plano de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) (BRASIL, 1994).

O PAIUB tinha por finalidade a adesão voluntária das universidades brasileiras, e buscava implementar e aperfeiçoar a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão institucional; considerava também o histórico da instituição e as variações regionais, colocando-se como um processo continuado e sistemático de avaliação, criando a cultura da avaliação (BRASIL, 1994).

Após a reforma gerencial, a cultura da avaliação só se disseminou e o governo exigia cada vez mais, passando a avaliação de uma adesão voluntária para uma obrigação por parte das universidades. Assim, em 2004, a Lei nº 10.861/04, instituiu o Sistema Nacional da Educação Superior (SINAES), que tinha por finalidade a avaliação institucional, a avaliação dos cursos e a avaliação dos estudantes, que abrangia o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente

e as instalações. A partir do SINAES, seria possível traçar um panorama das condições e qualidade dos cursos e das instituições de ensino superior no país (BRASIL, 2019).

### 3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O ato de avaliar o desempenho, conforme comenta Chiavenato (2008), é exercido, constantemente, em todas as circunstâncias e momentos e nos mais diversos assuntos do cotidiano. Por seu turno, também acontece nas empresas e organizações que buscam o tempo todo avaliar como os seus funcionários desenvolvem as atividades atribuídas, bem como o grau de comprometimento com as metas estabelecidas.

Nesse mesmo sentido, salienta Gil (2011) que a prática de avaliar o desempenho humano não é recente e qualquer organização ou pessoa que possuía um quadro de empregados desenvolvendo atividades para si, ainda que, informalmente, procedia a algum tipo de avaliação.

A avaliação de desempenho humano, segundo Chiavenato (2008), portanto, traduz-se em uma ferramenta de gestão através da qual é possível mensurar e administrar o desempenho humano nas organizações, e serve para estimar e atribuir um valor a excelência e a qualidade das pessoas, no “*quantum*” esta contribui para a instituição.

Para o autor, a avaliação de desempenho humano também corresponde a um processo dinâmico que deve envolver o avaliado e o seu gerente e, por isso, representa uma técnica de direção indispensável na atividade administrativa contemporânea, pois, com a sua utilização, é possível resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho nas organizações.

Contudo, Gil (2011) esclarece que, para tanto, a organização deve manter um sistema de avaliação de desempenho, que seja minuciosamente elaborado, para que se evite subjetivismos e avaliações superficiais entre o avaliador e o avaliado, uma vez que, se bem utilizada, essa ferramenta pode trazer muitos benefícios para a organização, pois proporciona um meio para desenvolver os seus recursos humanos.

O autor demonstra a contribuição do uso dessa ferramenta e elenca os efeitos que pode se obter por meio da avaliação de desempenho humano dentro de uma organização, a saber:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios. (GIL, 2011, p. 149).

Desse modo, como releva o autor, o uso dessa ferramenta de gestão não proporciona apenas o desenvolvimento dos recursos humanos numa organização, mas oferece, também, a oportunidade de a instituição planejar e organizar os seus recursos humanos, com vistas à otimizar e melhorar a sua atuação.

Milkovich (2000) observa, também, que a avaliação de desempenho proporciona ao avaliado a oportunidade de conhecer a sua própria atuação, de modo que, a partir da sua análise, empregar esforço a fim de melhorar a sua performance sem perder a sua autonomia ou motivação.

No entanto, Chiavenato (2008) menciona que o resultado dessa avaliação de desempenho é a consequência de um conjunto de fatores que se interligam, e tem o condão de determinar o grau do esforço que o indivíduo empregará para desenvolver as suas funções, e assim comenta:

O desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforços determinam o volume de esforço individual que as pessoas estarão dispostas a realizar. (CHIAVENATO, 2008, p. 223).

Nesse sentido, o que o autor esclarece é que ocorre uma verdadeira relação de ônus e bônus para o empregado que analisa quais os efeitos surtirão para as suas atividades desempenhadas, mas que a determinação desses esforços pelo avaliado dependerá das habilidades e da consciência que este possui em relação a atividade e metas organizacionais.

No setor público, como comenta Caldas (2011), esse tipo de avaliação de desempenho é popularmente conhecido como avaliação periódica de desempenho funcional e visa avaliar, continuamente, as condições de aptidão do servidor para o cargo que exerce, buscando, sobretudo, o alcance da eficiência nos serviços públicos prestados.

Para Caldas (2011), a avaliação periódica de desempenho também representa uma ferramenta de aprimoramento dos recursos humanos para a Administração Pública, pois oferece subsídios na busca pela eficiência estatal prevista na Constituição Federal (1988), e defendida com tanta veemência pela reforma administrativa, ocorrida em 1995.

Desse modo, acredita-se que o objetivo dessa avaliação periódica de desempenho funcional para os servidores públicos é, acima de tudo, levantar informações quanto a qualidade dos serviços que os servidores desenvolvem, além de analisar se estão em consonância com as atribuições que são previstas para os seus cargos.

### 3.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA's NAS IFES

A avaliação de desempenho dos servidores públicos, como discutimos no tópico anterior, começou a ser melhor disseminada a partir da Emenda Constitucional nº 19, que introduziu na Constituição o dever da Administração em aplicar avaliações periódicas a seus servidores, devendo, entretanto, ser regulamentada por lei infraconstitucional.

Dessa forma, a avaliação de desempenho dos servidores TA's nas IFES teve o seu impulso temporal a partir da Lei nº 11.091/2005 que, ao estabelecer um Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) para o desenvolvimento dos servidores TA's, previu a avaliação de desempenho como instrumento de aferição do mérito profissional do servidor e, conseqüente, progressão funcional, em que estabelece, no Art.10, § 2º, que o servidor só terá direito a progressão por mérito profissional se apresentar resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

Além disso, a referida lei também prevê que as IFES devem estabelecer um instrumento de avaliação periódica de desempenho dos TA's como caráter pedagógico para os servidores alinhados às metas e objetivos institucionais.

O Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, estabelece, no seu Art.16, que as IFES têm o dever de construir um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que, por sua vez, entre outras ações, deve planejar políticas a serem aplicadas na sua organização administrativa, abrangendo a avaliação do seu corpo técnico-administrativo.

Desse modo, o exercício de políticas e programas avaliativos de desempenho funcional, para os servidores técnico-administrativo, consiste em requisito para construção do PDI, que constitui parâmetro para a avaliação institucional dentro do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº10.861/2004, bem como atender ao disposto no Art. 3º, inciso IX, da Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, estabelecendo a avaliação de desempenho funcional dos servidores como parte da organização do quadro de pessoal dessas instituições.

### 3.3 A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA'S NA UFPB

A UFPB possui, um total de 3.540 (três mil, quinhentos e quarenta)<sup>8</sup> servidores técnico-administrativos em seus quadros funcionais, que são incumbidos de desenvolver as atividades meio da instituição. Em vista disso, como um dos requisitos para a sua avaliação institucional, promove anualmente um programa de avaliação periódica de desempenho funcional, que objetiva verificar e acompanhar a qualidade dos serviços prestados por seus servidores, em cumprimento à missão e metas institucionais (PDI 2014-2019).

No âmbito da instituição, o estabelecimento do programa de avaliação periódica de desempenho, denominado Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDcom),

---

<sup>8</sup>A informação dos dados tem como base o levantamento realizado, automaticamente, pelo Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH), referente ao mês outubro/2017. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/home.jsf>. Acesso em: 20 jun. 2017

foi aprovado pela Resolução n° 23/2012 do CONSUNI/UFPB e delimitado através da Resolução n°23/2014 do CONSUNI/UFPB e têm como fundamento:

- A Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e prevê a necessidade de implementação de instrumento de avaliação de desempenho para o servidor público.
- A Lei n° 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, e prevê, no Art. 3º, inciso IX, a instituição de avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;
- O Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A partir das diretrizes dimensionadas pelas referidas legislações, a política de avaliação de desempenho funcional das TA's, na UFPB, consiste numa política de monitoramento continuado que, por meio do sistema SGDcom, busca valorar o desempenho do servidor em consonância com as metas e objetivos institucionais (PDI, 2014-2019, p.73).

### *3.3.1 A Política de Gestão de Desempenho por Competência*

A Política de Gestão de Desempenho por Competência (PGDC), na UFPB, é delimitada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2019 como uma, entre outras ações de gestão de pessoas, que possibilita a valorização do servidor e a melhoria na prestação dos serviços prestados à sociedade como um todo.

Nesse sentido, o PDI (2014-2019, p. 37) define que a PGDC tem por finalidade:

- Executar anualmente o sistema SGDcom colocando em prática as fases do ciclo P.A.V.A. (Planejamento, Avaliação, Verificação e Acompanhamento) do desempenho dos servidores;
- Buscar aperfeiçoar os relatórios técnicos e gerenciais das unidades administrativas e acadêmicas da instituição, acerca do desempenho dos servidores;
- Regulamentar a integração da gestão de desempenho com a avaliação dos serviços prestados aos usuários da UFPB;
- Definir os mediadores institucionais para compor o formulário da avaliação de desempenho individual.

De acordo com o Art. 2º da Resolução nº 23/2014 CONSUNI/UFPB, o SGDCom é representado por um ciclo de quatro fases interligadas, constituindo um processo que abrange o planejamento, avaliação, validação e acompanhamento do desempenho do servidor, que objetiva verificar a sua atuação no seu ambiente organizacional, a partir de parâmetros e referenciais de desempenho, que expressem o nível de aptidão do servidor.

As sequências dessas quatro etapas formam o ciclo P.A.V.A., e representam a dinâmica da política avaliativa de desempenho funcional na UFPB. O Art. 5º, da Resolução nº 23/2014/CONSUNI/UFPB, define cada etapa do ciclo P.A.V.A., que estão descritas no quadro 6.

**Quadro 6** - Etapas do Ciclo P.A.V.A.

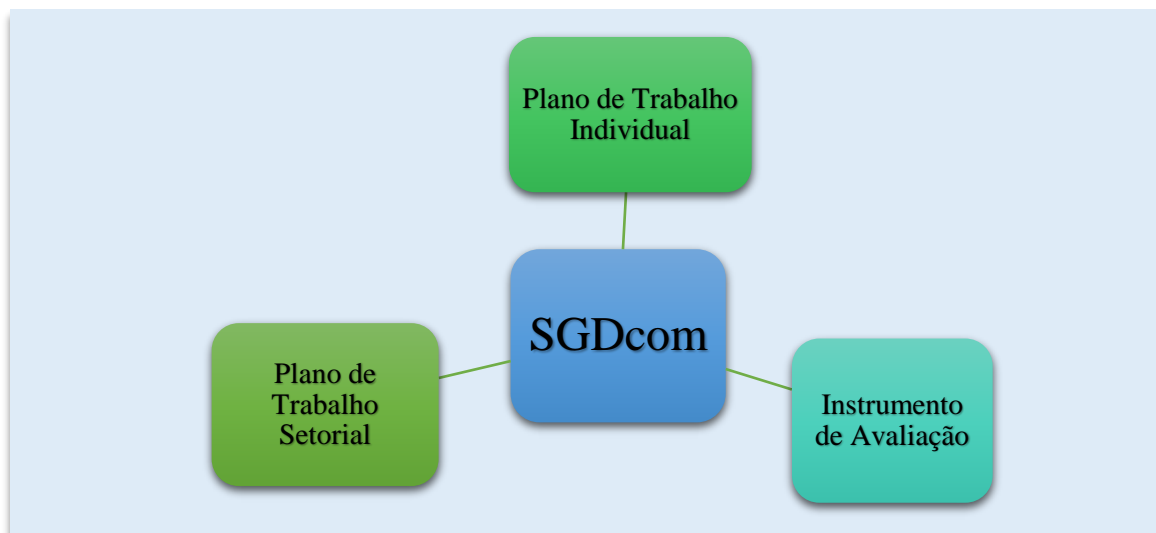
<b>Planejamento</b>	Etapa que envolve a discussão e a elaboração, pelas unidades administrativas, do planejamento de trabalho setorial e individual dos servidores, com a definição das atribuições, dos processos de trabalho, metas e competências individuais e do ambiente organizacional, tendo como referência as orientações dessa Resolução, o Plano de Desenvolvimento Institucional e as normas superiores da UFPB;
<b>Avaliação</b>	Etapa de registro, por meio de formulário eletrônico, da atuação profissional do servidor durante o período avaliativo. Compõem os registros a auto-avaliação do servidor, a avaliação dos pares e a avaliação da chefia imediata;
<b>Validação</b>	Etapa que consiste na análise, pela equipe de trabalho, dos pontos positivos e negativos dos resultados diagnosticados nos registros da avaliação de desempenho;
<b>Acompanhamento</b>	Etapa em que a equipe de trabalho acorda e define planos de ações de desenvolvimento formal e não-formal, com o objetivo de potencializar a mobilização de competências individuais e coletivas necessárias a atuação profissional.

Fonte: (Adaptado) Manual - SGDcom, 2015.



O sistema SGDCom, nos termos do Art. 14, da Resolução n° 23/2014/CONSUNI/UFFPB, é formado a partir do somatório de três instrumentos esquematizados na figura 3, que alimentam todo o processo avaliativo.

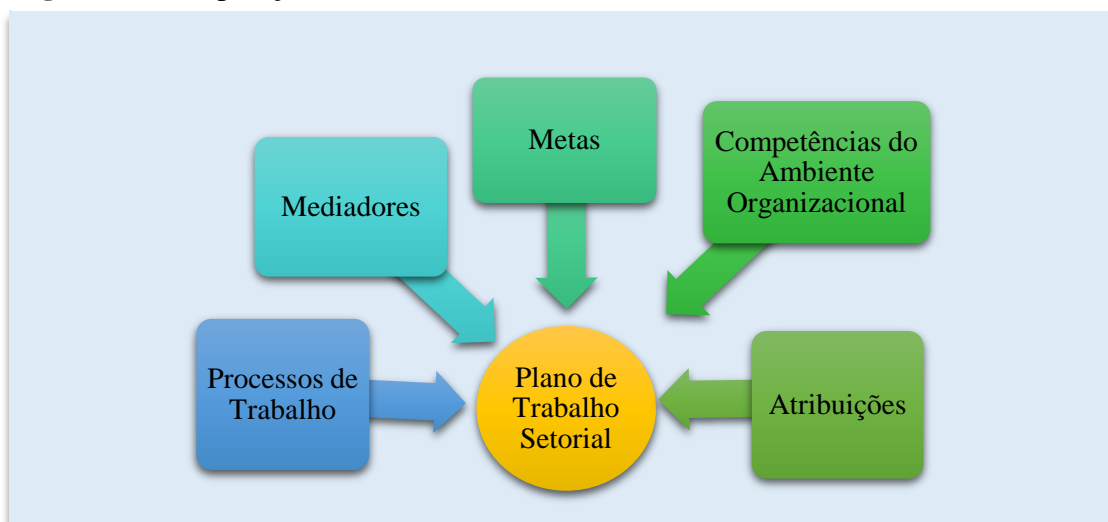
**Figura 3** - Composição do Sistema SGDcom



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

O Plano de Trabalho Setorial (PTS), de acordo com o Art. 15 da Resolução n° 23/2014/CONSUNI/UFFPB, é constituído por meio das atribuições, dos processos de trabalho, dos mediadores, das metas e das competências do ambiente organizacional, representados na figura 4.

**Figura 4** - Composição do Plano de Trabalho Setorial



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

As **atribuições** são descritas com um “aglomerado de responsabilidades e encargos incumbidos a determinados setores, e que serão utilizados como parâmetros para construção dos planos de trabalho setoriais” (Art. 3º, inciso, XI).

Os **processos de trabalhos** como um “conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da equipe de trabalho e a utilização dos meios de trabalho disponíveis, visando o cumprimento das metas institucionais” (Art. 3º, inciso X).

Os **mediadores** como “condições tecnológica e de trabalho disponível aos servidores nas unidades de trabalho que interferem no desenvolvimento e/ou mobilização de suas competências” (Art. 3º, inciso XIII).

As **metas** como “objetivo quantificável a ser alcançado por determinado setor e equipe de trabalho durante um período definido de tempo” (Art. 3º, inciso XII).

E as **competências do ambiente organizacional** como “competência técnica de uma área específica de atuação do servidor que promovam o desenvolvimento e melhoria permanente dos processos de trabalho e o alcance dos objetivos institucionais” (Art. 3º, inciso IV).

Por sua vez, a Resolução nº 23/2014/ CONSUNI/UFPB, Art. 16, estabelece que o Plano de Trabalho Individual (PTI), é constituído a partir dos processos de trabalho de responsabilidade de cada servidor, das competências individuais e pelas trilhas de desenvolvimento do servidor. A figura 5 esquematiza a sua composição.

**Figura 5** - Composição do Plano de Trabalho Individual



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

O **processo de trabalho**, como já referido, trata da sequência de atividades que, neste caso, serão desenvolvidas pelo servidor individualmente.

As **competências individuais** como a “capacidade de mobilizar em ação um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos, de maneira ética e integrada, para a qualificação do desempenho e a melhoria das funções técnicas do ambiente organizacional, agregando valor à UFPB” (Art. 3º, inciso V).

E a **trilha de desenvolvimento do servidor** como os percursos formativos utilizados na capacitação do servidor a fim de promover o seu desenvolvimento, de forma alinhada como o plano de trabalho setorial, combinado ao plano de trabalho individual do servidor (Art. 3º, inciso).

O sistema SGDCom, como será representado na figura 5, também é composto pelo Instrumento de Avaliação que é formado por um conjunto de competências que serão desenvolvidas pelo servidor em consonância com as disposições legais e com as metas e objetivos institucionais.

O sentido desse conjunto de competências mostra-se um pouco diferente em relação aquelas características que são atribuídas a um indivíduo pela performance desenvolvida, vez que considera outros aspectos além da mera habilidade pessoal do sujeito, isto é, alinha os aspectos pessoais do indivíduo com os do ambiente organizacional e da própria instituição (MARRAS, 2012). A figura 6 esquematiza as competências que compõem o instrumento de avaliação dos servidores na UFPB.

**Figura 6** - Competências que compõem o Instrumento de Avaliação.



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Cada competência da figura 6, que compõem o instrumento de avaliação, busca mensurar a capacidade do servidor em corresponder às ações esperadas pela instituição, vislumbrando o cumprimento das suas metas e objetivos institucionais. Desse modo, as definições dessas competências tornam-se essenciais para a compreensão e execução do processo avaliativo pelos servidores na instituição.

As competências do ambiente organizacional são definidas na Resolução nº 23/2014/CONSUNI/UFPB, em seu Art. 3º, inciso IV, como sendo “a competência técnica de uma área específica de atuação do servidor que promovam o desenvolvimento e melhoria permanente dos processos de trabalho e o alcance dos objetivos institucionais”, e identificadas como de natureza obrigatória. Ou seja, a competência do ambiente organizacional é definida a partir dos serviços que determinado setor deverá oferecer à sociedade.

As competências individuais, de acordo com a referida Resolução, configuram-se como uma série de habilidades que são desenvolvidas pelo servidor e que devem se alinhar às competências dos ambientes organizacionais, que poderão ser de natureza obrigatória ou mesmo definidas pelo gestor da unidade administrativa na qual o servidor exerce as suas atividades. Nesse sentido, é definido, em seu Artº 3º, inciso V, como: “capacidade de mobilizar em ação um conjunto de atributos comportamentais sociais e políticos, de maneira ética e integrada, para a qualificação do desempenho e a melhoria das funções técnicas do ambiente organizacional, agregando valor à UFPB”.

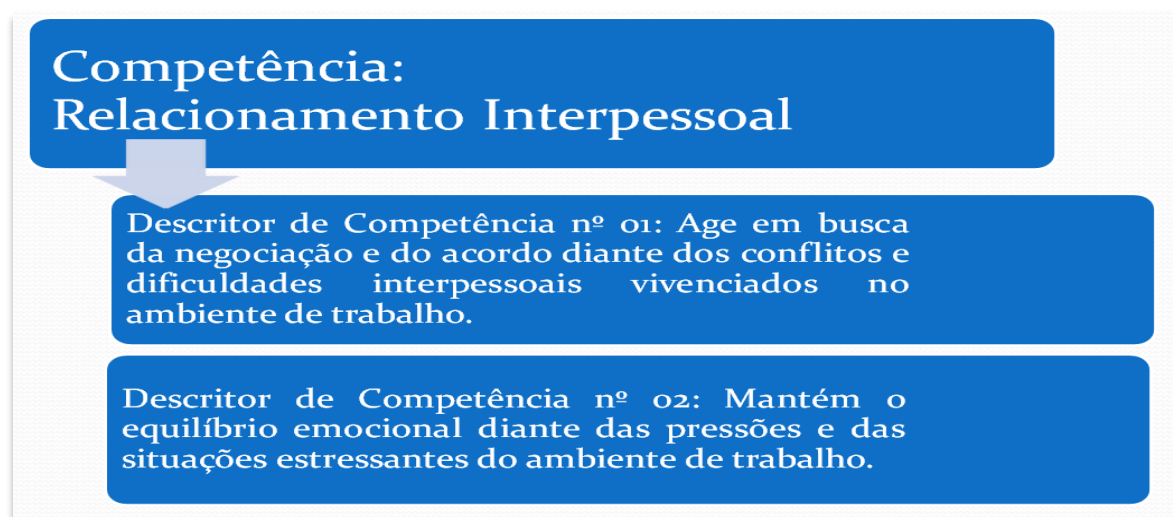
Os mediadores integrantes do instrumento de avaliação são designados pela Unidade Central responsável pelo processo avaliativo, a Divisão de Gestão de Desempenho (DGD) da PROGEP/UFPB que, de acordo com o Art. 3º, inciso XIII, da Resolução CONSUNI/UFPB, constitui “condição tecnológica e de trabalho disponível aos servidores nas unidades de trabalho que interferem no desenvolvimento e/ou mobilização de suas competências”, isto é, o conjunto de todos os instrumentos disponibilizados aos servidores para desenvolver suas atividades, alinhadas às competências do ambiente organizacional e com às competências individuais do servidor, sempre vislumbrando o cumprimento das metas e objetivos institucionais.

As competências probatórias são aquelas definidas obrigatoriamente por lei, em conjunto com as demais competências, e destinadas aos servidores recém-admitidos para fins de avaliação em estágio probatório.

As competências gerenciais são aquelas definidas pela DGD para os servidores TAE ou docente que exercem algum tipo de cargo ou função gerencial, a fim de mensurar a aptidão desse agente em exercer as funções de chefia e liderança.

Na prática avaliativa, o conjunto dessas competências são transformadas em descritores de competência para compor o formulário eletrônico, em forma de perguntas objetivas que possam expressar o desempenho do servidor avaliado (MANUAL – SGDCOM, 2015). Esse formulário eletrônico é disponibilizado por meio do sistema integrado de gestão da UFPB, o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). A figura 7 demonstra um exemplo de como essas competências são apresentadas no formulário eletrônico.

**Figura 7** - Modelo de Competências avaliadas no formulário eletrônico de avaliação.



Fonte: Manual – SGDcom, 2015.

A mensuração dessas competências se dá por uma pontuação atribuída que se estende em uma escala de 0-10 (zero a dez), e apresentará, ao final, um Índice de Desenvolvimento de Competência (IDC) para o servidor avaliado, considerando, no período avaliativo, as competências individuais e do ambiente organizacional, e um Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (IDCG) para o servidor gestor que, no período avaliado, observará as suas competências gerenciais (RESOLUÇÃO nº 23/CONSUNI/UFPB, 2014), além do índice de desenvolvimento atribuído ao servidor em estágio probatório, o Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias (IDCP).

A figura 8 demonstra como são auferidos os índices em relação ao peso da nota atribuída pelo avaliador ao avaliado, que, na prática, segue a dinâmica da avaliação 360° (trezentos e sessenta graus), em que somará a valoração do desempenho do servidor pelo seu chefe imediato, por ele mesmo, e por seus colegas de trabalho.

**Figura 8** - Demonstração da apuração dos Índices de Desenvolvimento

Índice	Nota	Conceito
Índice de Desenvolvimento de Competências (IDC)	8,4	Bom
Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias (IDCP)	9,1	Alto
Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (IDCG)	7,5	Bom

Fontes da Avaliação	Peso
Avaliação do Gestor/Chefe	50%
Avaliação dos Parceiros (nota de conjunto)	30%
Auto-Avaliação	20%

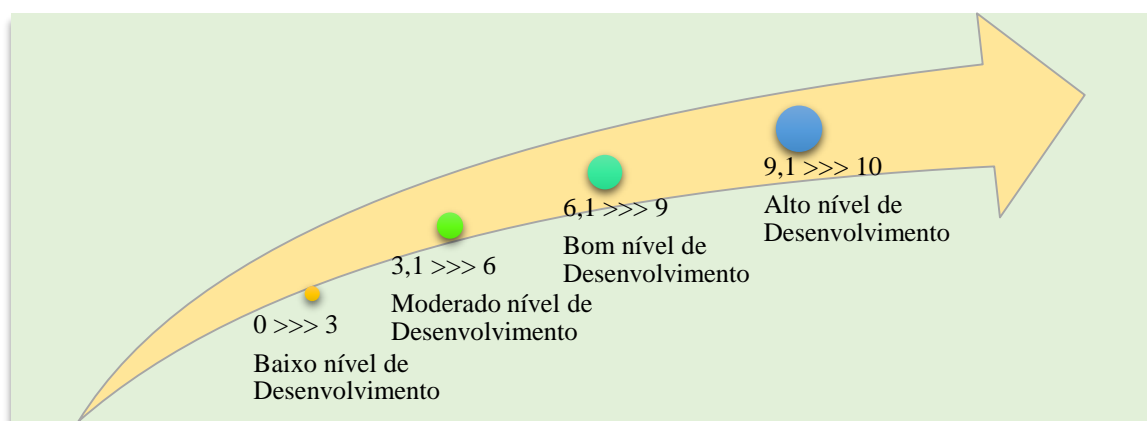
  

Descritores de Competência	0	1	...	8	9	10
Executa.....						
Presta serviços.....						
Atende conforme.....						
Segue as orientações.....						
Resultado de cada formulário preenchido	Média das notas atribuídas					

Fonte: Manual – SGDcom, 2015.

Os Índices utilizam os formatos de valores e conceitos representando desde o nível mais baixo até o nível mais alto de desenvolvimento, como demonstrado na figura 9, a seguir:

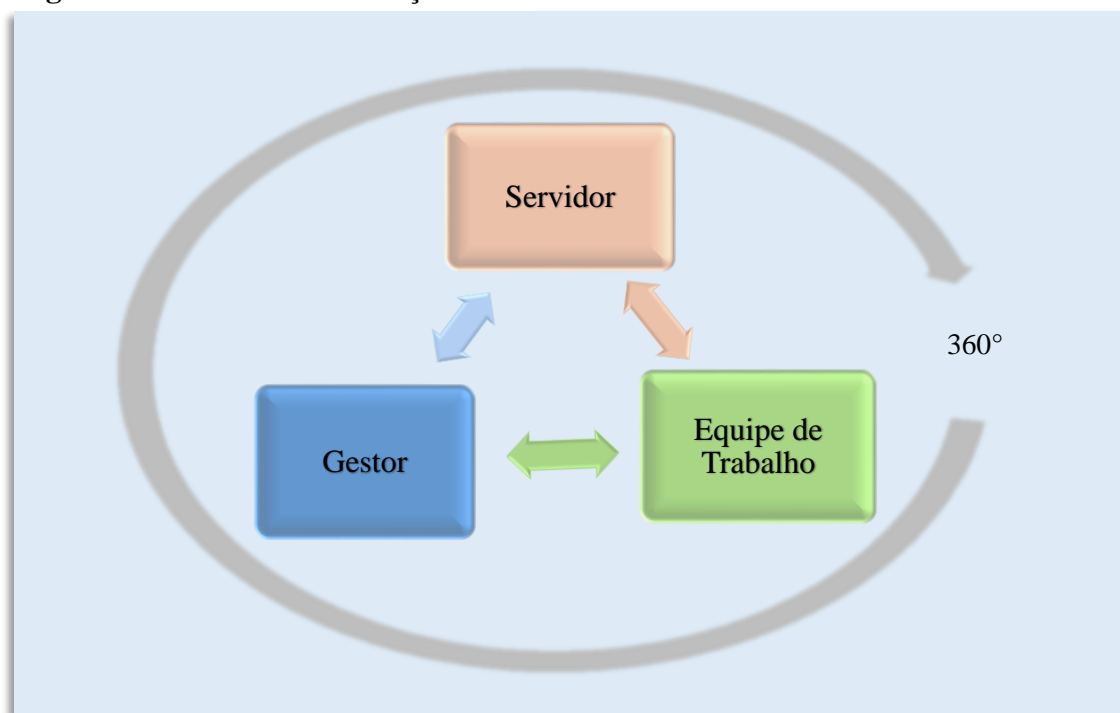
**Figura 9** - Representação Valorativa dos Índices de Desenvolvimento.



Fonte: (Adaptado) manual SGDCOM, 2015.

Na prática, a avaliação é praticada a partir da dinâmica 360° (trezentos e sessenta graus), em que os sujeitos participantes do processo avaliativo avaliarão uns aos outros, registrando em um formulário eletrônico, a sua percepção em relação ao desempenho das atividades do outro, como é demonstrado na figura 10.

**Figura 10** - Modelo da Avaliação 360°



Fonte: Elaboração Própria, 2019

Esse modelo de avaliação utilizado pela UFPB é denominado de avaliação de múltiplas fontes, pois o avaliado realiza a sua auto-avaliação, realiza a avaliação da sua chefia e de seus pares e vice-versa, formando um ciclo de 360° e, segundo Marras (2012), refletindo sobre o pensamento de Hipólito e Reis (2002), é a tendência do processo avaliativo de desempenho de pessoas nas organizações.

Nesse sentido, especifica mais o autor que esse tipo de avaliação considera a percepção dos vários sujeitos envolvidos em uma cadeia de interação que, em tese, torna o processo mais confiável por agregar os “feedbacks” de várias fontes o que, na prática, diminui o grau de subjetividade do processo avaliativo em relação aquele que possui uma única fonte avaliadora (MARRAS, 2012).

Após a realização da avaliação 360°, o sistema SGDCom segue para a etapa da Validação do ciclo P.A.V.A. A validação nesse ciclo, como já explicitado, proporciona o

momento da análise pela equipe de trabalho, acerca dos pontos fortes no desempenho de todos e dos pontos que precisam ser melhorados. Uma vez tomado conhecimento por todos dos seus desempenhos, individuais e em conjunto, passa-se a próxima fase do ciclo P.A.V.A, o acompanhamento dessa valoração, que tem por fim estabelecer estratégias e mobilizações, visando potencializar e agregar valor às competências individuais e organizacionais para o servidor, buscando o seu desenvolvimento e a melhoria dos serviços prestados pela instituição.



#### **4 DANDO VOZ AOS ATORES SOCIAIS: GESTORES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB**

O presente capítulo apresenta os dados coletados da pesquisa e discute, utilizando-se da técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (1998), os resultados inferidos acerca da política avaliativa de desempenho dos servidores TA's da UFPB e a sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na instituição, a partir da perspectiva dos servidores TA's com lotação na CAS/PROGEP e dos gestores responsáveis pela execução da avaliação no âmbito da instituição. Nesse sentido, para melhor compreensão dos resultados desse estudo, dividimos a análise dos dados em quatro seções e tópicos de análise visando atender aos objetivos específicos da pesquisa e responder ao problema suscitado.

Assim, na primeira seção, apresentamos o perfil sociodemográfico dos participantes contribuintes desse estudo. Na segunda seção, buscamos analisar a perspectiva dos gestores que estão responsáveis pela execução da avaliação de desempenho dos servidores TA's na UFPB, abordando oito tópicos de análise acerca da:

- Percepção da política avaliativa dos TA's;
- Concordância/discordância com a política avaliativa;
- Pontos positivos e negativos do processo avaliativo;
- Comprometimentos dos sujeitos participantes do processo avaliativo;
- Cumprimento da política avaliativa de desempenho funcional com a finalidade proposta;
- Objetividade do processo avaliativo;
- O feedback<sup>9</sup> na percepção dos gestores;
- O que precisa melhorar no processo avaliativo de desempenho 360° dos servidores TA's da UFPB.

Na terceira, buscamos analisar a perspectiva dos servidores TA's acerca do processo avaliativo de desempenho dos TA's, em especial, daqueles que desenvolvem atividades de atendimento ao público. Nesse sentido, assim como na segunda seção, dividimos a análise dos dados em tópicos afins, com os mesmos eixos temáticos referidos, feito apenas as adaptações pertinentes ao segmento a partir de:

---

<sup>9</sup> Feedback consiste na “informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para analisar os resultados da transmissão”; realimentação (Dicionário Google, 2019)

- Conhecimento sobre a política avaliativa dos TA's;
- Concordância com a política avaliativa;
- Cumprimento da política avaliativa de desempenho funcional com a finalidade proposta;
- Objetividade do processo avaliativo;
- Feedback do processo avaliativo com os sujeitos participantes;

E na quarta seção, a partir do diálogo entre as perspectivas dos dois segmentos supramencionados, buscamos analisar se há influência desse processo avaliativo de desempenho dos servidores TA's da UFPB sobre os serviços de atendimento ao público prestados na instituição. Para tanto, buscamos identificar, nas falas dos entrevistados, categorias de respostas que pudessem conduzir a tal resultado, e utilizamos três tópicos norteadores descritos a seguir:

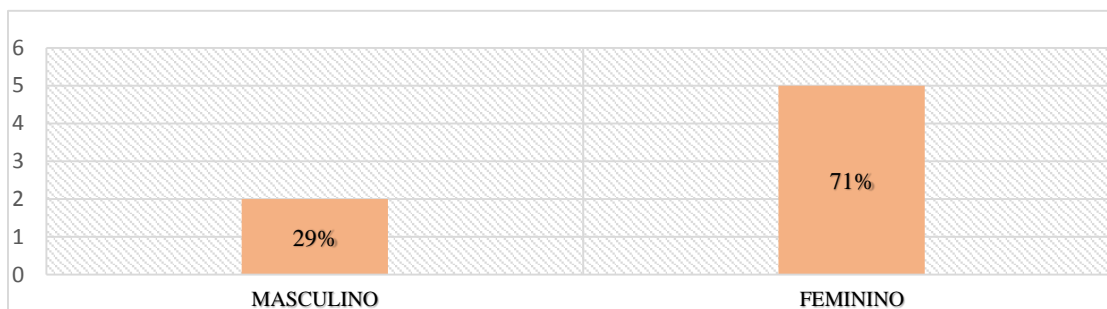
- Relevância de uma política avaliativa de desempenho funcional para a instituição;
- Correlação de uma política avaliativa de desempenho funcional com a busca pela eficiência, eficácia e efetividade no serviço público;
- Influência da avaliação de desempenho funcional com a melhoria de serviços de atendimento ao público na instituição.

Os dados referidos nesse estudo tiveram, como instrumento de coleta, a realização de 7 (sete) entrevistas semiestruturadas, duas com os gestores responsáveis pelo processo avaliativo de desempenho funcional na UFPB, e cinco com servidores TA's lotados na CAS/PROGEP. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos participantes, em sala reservada e que possibilitasse sigilo nas informações coletadas.

Após a realização das entrevistas, foi realizada uma transcrição minuciosa das falas dos sujeitos, em seguida, a categorização por tópicos e tabulação de informações que se repetiam ao longo das falas e conduziam a inferência dos resultados obtidos nesse estudo.

#### 4.1 PERFIS DOS PARTICIPANTES ENTREVISTADOS

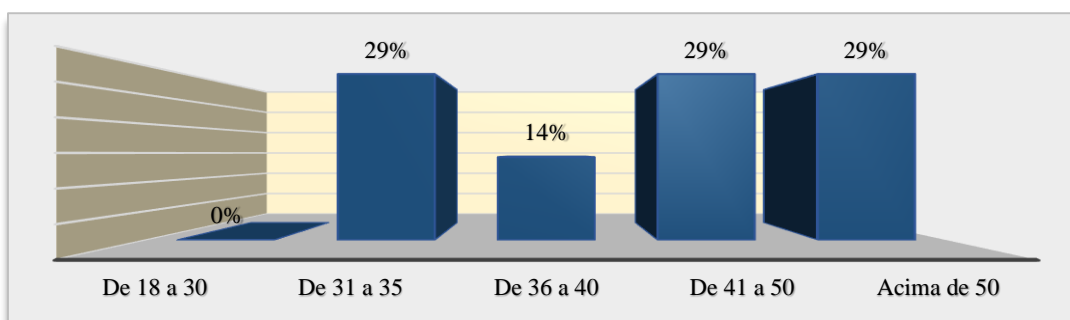
Foram entrevistados um total de sete participantes, e o perfil dos entrevistados para esse estudo teve uma prevalência de sexo, alcançando um percentual de 71% de entrevistados do sexo feminino, como mostra o gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1** – Total dos Participantes entrevistados – Por sexo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

As entrevistas foram divididas em dois grupos, o grupo dos Gestores Responsáveis pelo processo avaliativo de desempenho funcional na UFPB, e o grupo dos servidores TA's que realizam atividades de atendimento ao público. Ao realizarmos a divisão dos participantes por segmento, percebemos que a prevalência entre os sexos ocorria também em cada grupo investigado, isto é, no grupo dos gestores, 100% dos participantes eram do sexo masculino, enquanto que no grupo dos servidores TA's, 100% dos participantes eram do sexo feminino.

Já no que se refere a faixa etária dos entrevistados, como mostra o gráfico 2, a maioria dos participantes apresentaram idade acima dos 40 anos. Vejamos:

**Gráfico 2** - Faixa etária dos entrevistados (em anos)

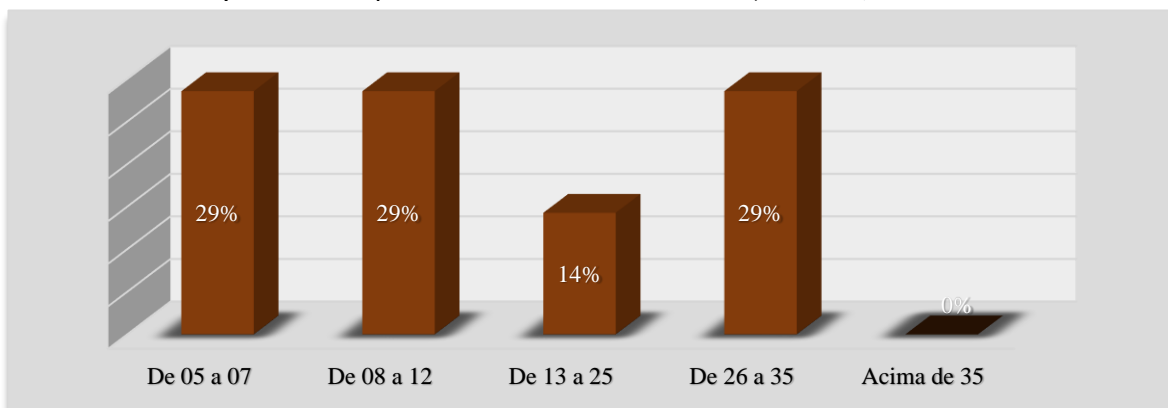
Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Como mostra o gráfico 2, entre os entrevistados, 29% apresentaram idade entre 31 a 35 anos, 14%, idade entre 36 a 40 anos, 29%, entre 41 a 50 anos e também 29%, acima dos 50 anos.

Nos quesitos, **tempo de serviço público** e **tempo de serviço na UFPB**, quando analisamos o percentual total dos participantes, percebemos uma alternância entre servidores

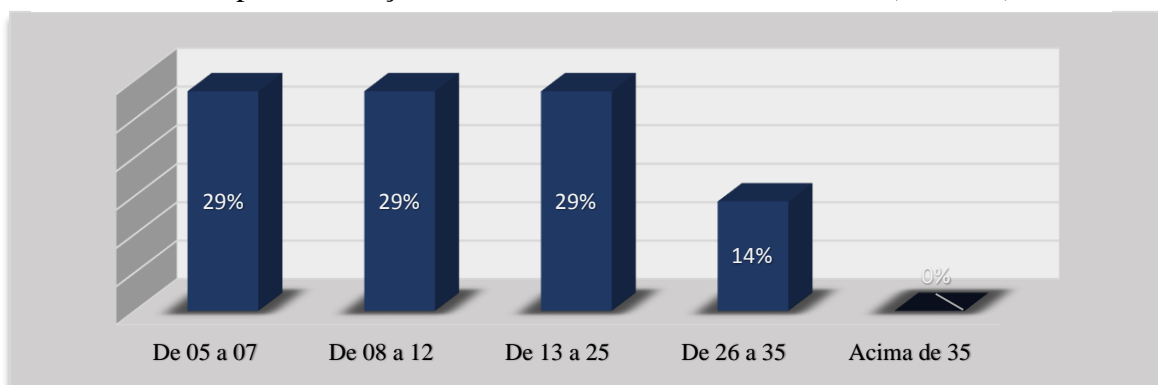
com até 12 anos de experiência ou com mais de 25 anos de experiência. Na UFPB, esse tempo se concentra em menos de 26 anos. Vejamos o que mostra o gráfico 3 e 4, a seguir:

**Gráfico 3** - Tempo de Serviço Público dos Entrevistados (em anos)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

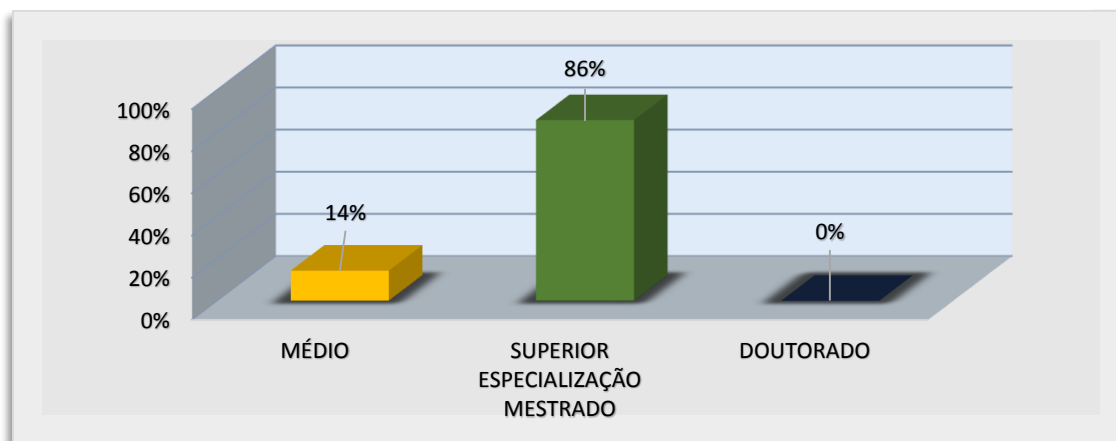
**Gráfico 4** - Tempo de Serviço Público na UFPB dos Entrevistados (em anos)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Fazendo um comparativo entre o gráfico 3 e o gráfico 4, constatamos que 58 % dos entrevistados, isto é, a maioria, possuem o mesmo tempo de serviço público e o mesmo tempo de serviço na UFPB, enquanto que 43 % apresentaram diferença de tempo. Sendo assim, concluímos que, na maioria dos entrevistados, o início no serviço público se iniciou na UFPB, e pela maioria apresentar um tempo de serviço na UFPB superior a cinco anos, favoreceu o conhecimento acerca da política avaliativa de desempenho dos servidores na instituição.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, verificamos que 14% dos entrevistados possuía escolaridade em nível médio, enquanto que 86% possuía entre o grau superior, especialização ou em mestrado. Vejamos o gráfico 5, a seguir:

**Gráfico 5 - Grau de Escolaridade dos Entrevistados**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A partir da leitura do gráfico 5, quando analisamos também o grau de escolaridade dos entrevistados, em relação ao cargo que exerciam na instituição informado por eles, constatamos que os 86 % dos participantes apresentavam grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo, que, na maioria, era de nível médio, enquanto que os 14% apresentava escolaridade compatível com a que era, de fato, exigido para o cargo.

#### 4.2 PERSPECTIVAS DOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAE'S NA UFPB

Nessa seção, fizemos uma análise das falas<sup>10</sup> dos gestores participantes do estudo. Para preservar o sigilo das informações, atribuímos a cada gestor um número e passamos a chamá-los de gestor 1 (G1) e gestor 2 (G2). Desdobramos a análise de cada subtópico de acordo com o eixo temático entrevistados.

##### 4.2.1 Percepções da Política avaliativa de Desempenho pelos Gestores

Os dados levantados por esse estudo mostraram que a compreensão de um gestor público, acerca da política avaliativa de desempenho para servidores da instituição ao qual está vinculado, é um fator extremamente relevante na busca para alcançar a finalidade do

<sup>10</sup> Na descrição das falas dos sujeitos, utilizamos a fonte *Lucida handwriting*, para diferenciarmos em relação as demais citações do texto.

instrumento proposto. Isso porque, a partir do seu conhecimento, é possível identificar os problemas que existem no processo e nas suas fases (anterior/durante/depois) da execução, e que impactam nos resultados almejados pela instituição.

Na UFPB, a compreensão dos gestores responsáveis pelo processo avaliativo dos servidores TA's demonstrou-se satisfatória em relação à política avaliativa e sua execução na instituição. Demonstraram conhecimento do que a lei prevê para a avaliação de servidores e ainda o que a literatura administrativa estabelece como meios para aplicação dos instrumentos avaliativos de pessoas nas organizações públicas. É o que se verifica nas falas seguintes:

*Eu considero como uma política atualizada, vamos dizer assim, ela tem pontos positivos, ela foi reformulada em 2011-2012, e trouxe coisas que são bastantes atuais em termos institucionais, nos âmbitos das universidades como também na literatura administrativa... ela traz a avaliação 360°, onde todo mundo avalia todo mundo, onde o gestor também é avaliado, onde tem a perspectiva de ter a avaliação do usuário incorporada, embora hoje não faça isso, mas a resolução diz que tem que ter essa incorporação da avaliação do usuário, de ser uma avaliação que segue uma linha de competência, de seguir o que o PCCTAE fala, de ser uma avaliação que tenha a linha de desenvolvimento institucional e de desenvolvimento de pessoas e de ser uma linha mais pedagógica. [G1]*

*Olha... a gente tem dois aspectos, especificamente, quando tratamos de avaliação de desempenho. O primeiro deles seria o aspecto legal que, especialmente, na nossa carreira dos técnicos ela traz associado a progressão, e o aspecto conceitual numa perspectiva de desenvolvimento. Sob o aspecto legal, há uma associação direta com o desenvolvimento da carreira... e quanto ao aspecto conceitual é a ideia da avaliação como indispensável no desenvolvimento da pessoa, sobretudo, compreendendo a avaliação associada ao aspecto da capacitação e treinamento. [G2]*

Como especificado nas falas, os gestores responsáveis pelo processo avaliativo na instituição acreditam que a atual política avaliativa de desempenho dos servidores TA's na UFPB segue parâmetros legais, instituídos pelo PCCTAE, que estabelece a avaliação de desempenho como o instrumento de desenvolvimento do servidor na carreira, no cargo, bem como instrumento periódico e pedagógico para diagnosticar as necessidades de treinamento e capacitação dos servidores envolvidos.

#### 4.2.2 Concordância com a Política Avaliativa

No tocante à concordância com a política avaliativa aplicada na UFPB, constatamos que os gestores concordam com a metodologia, como o processo todo acontece na instituição, visto que a execução da avaliação passa por um processo prévio de planejamento e acompanhamento. Para eles, a avaliação atende a todos os critérios estabelecidos.

Todavia, não concordam com o resultado que se infere a partir dela. Acreditam que o fato da progressão salarial do servidor está vinculado, por lei, a um resultado favorável no processo de avaliação de desempenho prejudica o principal objetivo da avaliação na UFPB, que é de avaliar o servidor no desempenho de suas atividades. Vejamos:

*Eu concordo sim. Eu acho que o primeiro ponto é porque segue o que a norma fala, tem um questionamento em relação a vinculação com a progressão financeira, e você está atrelando isso a uma progressão financeira, isso pode contaminar o processo, mas eu vejo como uma faca de dois gumes. Ela garante uma maior participação, uma maior visibilidade na avaliação de desempenho, mas ao mesmo tempo, pode fazer com que as pessoas respondam de uma forma mais positiva para evitar a perda salarial, ou para evitar uma não progressão financeira, impactos financeiros. Porque ela tem uma perspectiva mais de um processo pedagógico e de desenvolvimento institucional e pessoal. [G1]*

*A forma que é avaliada, sim. Eu concordo e entendo que ela está sendo muito bem aplicada, principalmente, quando associa ela a um planejamento de trabalho. Esse aspecto da operacionalização de um processo avaliativo*

*vinculado a um planejamento prévio, eu acho que é o que hoje, a gente tem de mais indicado, na literatura e na prática. Na vivência, eu discordo do processo, mas é uma discordância limitada, porque a gente não tem poder de ir contra. [G2]*

Para os gestores em análise, a avaliação de desempenho aplicada é benéfica para a instituição e segue a uma lógica de metas, ela é pensada para avaliar as competências e os comportamentos individuais dos servidores no âmbito da organização. Todavia, os seus resultados mostram-se prejudicados pelo mal aproveitamento do instrumento que é confundido pelos sujeitos como o meio exclusivo de obter progressão salarial por mérito. Isso se dá, na opinião dos gestores, por uma previsão da própria lei que a instituiu, e cujos preceitos não cabe a UFPB modificar, apenas cumpri-la.

#### *4.2.3 Pontos Positivos e Negativos do Processo Avaliativo;*

Quando discutimos os pontos positivos e negativos de uma política como a da avaliação de desempenho para servidores, buscamos identificar e compreender o que funciona e o que não funciona, a fim de aperfeiçoarmos o que é visto como satisfatório, e melhorar o que não é.

No caso em análise, como já mencionamos, a política avaliativa de desempenho dos servidores TA's da UFPB, apresenta pontos relevantes, visto que atende às determinações legais, é composta por um sistema moderno de avaliação do desempenho de pessoas ao adotar um sistema de 360°, em que todos avaliam a todos, possibilita e envolve a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo, como os avaliadores e os avaliados (chefias/equipe de trabalho/servidores), garantindo desenvolvimento em vários aspectos para a categoria.

Todavia, por mais que elejamos virtudes do sistema, também é possível apontar suas falhas. Os dados desse estudo mostraram que, no caso da UFPB, a principal falha existente no processo avaliativo de desempenho dos servidores TA's está associada a cultura organizacional da instituição, de não querer prejudicar o colega na avaliação, de ter que avaliar bem o outro para evitar indisposições, ou de que se avaliar mal o colega vai deixar de receber a sua progressão salarial, é o que verificamos nos discursos a seguir:



*Eu acho que esses pontos negativos estão ligados a outros elementos do contexto da universidade, do contexto do serviço público. Quando a gente tem uma avaliação em que começa a partir de 2005, de um corpo funcional que historicamente vinha tendo progressões sem ser avaliado. Então, você tinha a progressão por tempo. A cada dois anos você progredia sem precisar de uma avaliação de desempenho. E a partir de 2005, você começa a vincular essa progressão a ter um nível satisfatório ou não na avaliação de desempenho. Então você começa também a ouvir dessas pessoas – não, eu não vou perder o direito que eu tinha, então eu vou fazer a avaliação positiva para garantir isso. É um problema que quando você sai da metodologia que foi pensada e vai aplicar, que você vê que nessa aplicação você começa a ter esses problemas que interferem na efetividade do método. [G1]*

*É a associação dela com o mérito profissional, com a progressão na carreira, eu acho que esse é o aspecto que muitas vezes interfere, impedindo que se atinja o objetivo, porque as pessoas se preocupam muito com estar ou não prejudicando o colega, se foi justo colocando a avaliação baixa, quando na verdade, essa preocupação passa a ser nesse sentido, ela está prejudicando sim, mas a instituição. Porque ela deixa de ser real, de ser honesta naquela mensuração e prefere camuflar um resultado que muitas vezes sabe que não é real. Aí a instituição que precisa de um resultado real para identificar onde precisa agir para reverter a situação, deixa de ter conhecimento dessa situação. [G2]*

Para os gestores entrevistados, a cultura organizacional, que se perpetua no tempo, acaba gerando outro fator prejudicial na avaliação, a falta de comprometimento com a avaliação, que, ao vincular a progressão salarial do servidor a resultados favoráveis na avaliação, desencadeia um comportamento em massa entre os servidores, de não expressar a realidade avaliada pelo medo de se prejudicar ou prejudicar o colega de trabalho.

#### 4.2.4 Compromisso dos Gestores Participantes com o Processo Avaliativo

A pesquisa constatou que, apesar de existir um maior comprometimento dos gestores responsáveis pela execução do processo avaliativo dos TA's na UFPB, possivelmente por estarem diretamente envolvidos, por fazer parte do seu trabalho, o comprometimento com a avaliação de desempenho dos servidores TA's na instituição pelos demais gestores se associa também com a cultura organizacional do não vou prejudicar o meu colega, do não é da minha classe, então não me interessa. Muitos gestores docentes, por exemplo, não se interessam em conhecer o tipo de avaliação do segmento técnico-administrativo, visto que ocupam transitoriamente cargo de chefia, e como não pertencem a categoria, não se interessam muito pelo aprender, acarretando em um descompromisso generalizado, tendo em vista que os gestores avaliadores, avaliam os servidores TA's sem ter nenhum conhecimento sobre a avaliação do segmento, ou sabendo um pouco a respeito, fazem por obrigação ou até nem fazem, deixando para ser realizada de forma extemporânea, prejudicando os objetivos da avaliação. Analisemos a fala do gestor, a seguir:

*A gente percebe que muitos gestores não têm muito entendimento do processo como um todo, muitas pessoas que participam da avaliação não sabem dizer o que é essa avaliação, as pessoas que estão lá na ponta, não têm o entendimento dessa avaliação. Uma coisa que prejudica também é a constante troca de gestores, a gente tem um rodízio de gestores muito grande. Então quando o gestor está se apropriando do processo, está entendendo melhor como é que funciona a dinâmica da avaliação, ele está saindo da gestão e está entrando uma outra pessoa que tem que se apropriar disso novamente, e quando ela está se apropriando, novamente, ela tem que sair de novo. Então, a gente está num ciclo constante, do tipo assim: você está capacitando pessoas que quando elas estão ali entendendo melhor elas saem. Quando não, elas não procuram capacitação, não se envolvem. [G1]*

A falta de compromisso com a política avaliativa dos TA's pelos gestores em geral, como já comentado, não está atrelada apenas a falta de conhecimento da metodologia

aplicada, mas também a finalidade dos resultados atribuídos a uma progressão salarial. É o que verificamos também no discurso seguinte:

*Mas uma vez voltamos a preocupação com a implicação direta para com os servidores. Quando há sim por parte não só dos gestores, mas dos demais participantes, o entendimento do porquê está sendo feita a avaliação, eu acho que a gente consegue atingir mais o que se pretende. Mas quando não há essa compreensão, associada, mais uma vez, a um resultado de avaliação a um desempenho que tem que ser positivo, para que o servidor não deixe de receber uma progressão, esse entendimento desvirtua a avaliação, isso seja pelo gestor, isso seja pelo próprio servidor quando avalia os colegas. [G2]*

A partir dos discursos analisados, constatamos que a falta de conhecimento pelos gestores, da metodologia avaliativa, bem como da vinculação de resultados positivos para fins de progressão salarial para os servidores são fatores contaminantes no processo avaliativo e que interferem diretamente nos resultados superficiais da situação encontrada na UFPB e auferidos pelo processo avaliativo dos servidores TA's.

#### *4.2.5 Cumprimento da Política Avaliativa de Desempenho Funcional com a Finalidade Proposta*

A política avaliativa de desempenho para os servidores TA's, na visão dos gestores responsáveis pelo processo, não cumpre com a finalidade da avaliação, visto que os seus resultados são contaminados por fatores externos à metodologia aplicada. Na visão dos gestores, o que cumpre com a finalidade é a metodologia por obedecer a um planejamento estabelecido, é o que se infere nos discursos seguinte:

*Eu acho que ela cumpre com a finalidade... de realizar essa avaliação... e com esses problemas eu cheguei à conclusão depois de trabalhar aqui também que a gente tem que trabalhar esse outro lado que eu citei do ato de avaliar, de melhorar esse*

*ato de avaliação. Acho que esse problema não está ligado à metodologia, ao sistema e à metodologia. Então, eu acho que nesse sentido de ter uma metodologia, ela cumpre sim com o seu papel de fazer a avaliação. [G1]*

*Ela atende no que diz respeito a estar voltada às atividades desenvolvidas, porque previamente ao processo de registro, há um processo de planejamento. Então é atribuído a cada setor que lá identifique o que precisa ser avaliado, então se o setor tem condições de identificar previamente o que precisa ser avaliado, quando chegar a etapa de registro, ele vai registrar a avaliação daquilo que o mesmo setor disse que precisava. Eu acho que atende sim, o sistema está preparado para que ele atenda os objetivos, mas os agentes participantes são peças fundamentais para que a gente atenda os objetivos. [G2]*

Como se infere dos discursos, para os gestores, a metodologia avaliativa utilizada pela UFPB atende aos requisitos para se fazer a avaliação, por ser uma metodologia inclusiva e proporcionar a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo, mas, em contrapartida, ela não consegue refletir nos resultados auferidos a realidade desempenhada pelos servidores da instituição.

#### *4.2.6 Objetividade do Processo Avaliativo*

A objetividade do processo avaliativo reside nos critérios que são utilizados para se realizar a avaliação. Assim, quando a instituição traça, com base na lei, as competências do ambiente organizacional em que o servidor realiza as suas atividades, e as próprias competências desenvolvidas pelo servidor, esses critérios asseguram objetividade na avaliação proposta. É o que se infere nas falas dos gestores, quando questionados se há objetividade no processo avaliativo. Vejamos:

*Sim. Quando a gente descreve a competência, a gente segue o que tem na literatura...você vai colocar o objeto a ser avaliado e uma qualidade que*

*você vai dar àquele objeto. Entendeu? Então você tem como avaliar um comportamento observável. Ela é subjetiva porque é a pessoa que está botando a sua percepção.... Ela não é subjetiva por outros fatores. E mesmo quando a gente coloca uma avaliação que segue a lógica de metas, as metas também são definidas pelas pessoas. Então as pessoas podem definir metas mais desafiadoras ou menos desafiadoras pensando ou não na sua capacidade de atingir aquelas metas. [G1]*

*Numa perspectiva mais restrita, ele está totalmente vinculado a legislação porque o plano de carreira diz que a instituição tem que ter um programa de avaliação contínua, então atende plenamente. E numa perspectiva mais ampla a respeito de um planejamento setorial de um PDI, ele atende porque é em função dos resultados de avaliação que a gente consegue ou pretende conseguir identificar quais lacunas de desempenho precisam que a instituição aja. A cada processo de avaliação, a gente procura objetivar mais. Hoje, especialmente, a gente trabalha em função de competências, e as competências em função dos seus descritores. Claro que tem cada um dos descritores, especialmente, cada uma das competências, há sim um certo nível de subjetividade, não teria como né? Para a gente ser estritamente objetivo, a gente teria que... quantificar mais resultados. [G2]*

No entanto, embora haja objetividade na definição dos critérios avaliativos, essa mesma objetividade não ocorre quando, na prática, é registrada a avaliação, isso porque como mostrou o discurso do G2, quando se trata de pessoas avaliando outras pessoas não há como isentar de subjetividades um processo que depende das expectativas das pessoas acerca de determinado fato, objeto ou pessoa. E, nesse sentido, é compreensível que no processo haja um certo grau de subjetividade, no que se refere a percepção individual do sujeito sobre determinado item. Todavia, a instituição tem o dever de conscientizar os sujeitos de perceberem o desempenho de acordo com os itens estabelecidos na dinâmica avaliativa.

#### 4.2.7 O Feedback na Percepção dos Gestores

A política avaliativa de desempenho dos servidores TA's, na UFPB, estabelece que, após a finalização do ciclo anual de avaliação, sejam feitos feedbacks entre os sujeitos envolvidos no processo, a fim de que sejam traçadas novas estratégias e objetivos a serem atingidos. Entretanto, esses feedbacks não têm ocorrido como previsto entre os setores administrativos da UFPB, é o que se infere da fala seguinte:

*Olha... isso é um aspecto que está dentro dos que precisam ser mais investido, hoje, especialmente, não tem havido um feedback ainda desses resultados para com os setores, muito embora eles fiquem disponíveis no sistema. [G2]*

Além da falta de feedback entre os sujeitos envolvidos no processo, as ações promovidas pela instituição, que buscam o aperfeiçoamento e melhor desempenho dos servidores na organização, são insuficientes, pois restringem-se aos dados oriundos dos resultados avaliativos. Analisemos o discurso do gestor:

*A gente tem algumas limitações nesse processo, mas a gente já faz alguma coisa. Em relação ao plano de trabalho, por exemplo, um dos itens do plano de trabalho é onde você marca os cursos de capacitação que seriam necessários a serem realizados naquele ano, para que o servidor melhore no seu desempenho. Então, quando ele preenche lá, ele marca alguns cursos e a gente já monta o relatório desses cursos e já passa para a área de capacitação. [G1]*

Diante da realidade fictícia que se vislumbra com os resultados da avaliação, que passa a retratar um quadro técnico-administrativo com altos níveis de desempenho, a ação que poderia ser implementada a partir dos resultados da avaliação não surte efeito e não atinge o objetivo almejado, de melhorar o desempenho dos servidores a partir dos resultados auferidos, isto é, as sugestões de capacitação não pareceu impactar a mudança organizacional.

#### 4.2.8 O que Precisa Melhorar no Processo Avaliativo de Desempenho 360° dos Servidores TA's da UFPB na Perspectiva dos Gestores.

Na perspectiva dos gestores, o processo avaliativo de desempenho dos servidores possui alguns fatores que podem ser melhorados no que se refere a sua execução e ao aproveitamento dos resultados auferidos. Para o um dos gestores, pode-se destacar a ampliação das competências organizacionais e individuais, disponíveis aos servidores no momento da construção do plano de trabalho setorial e individual, sobre os quais serão avaliados o desempenho do servidor. E, além disso, a melhoria do suporte técnico e informatizado para proporcionar o acompanhamento continuado do desempenho funcional, através de relatórios e estatísticas. É o que descreve a fala a seguir:

*A gente pode ser bem específico nisso aí...a gente tem de aumentar a nossa lista de competências que estão disponíveis aos servidores na hora em que eles fazem o plano de trabalho, na hora de fazer o plano de trabalho eles escolhem as competências que vão ser avaliadas. Hoje a gente tem uma lista que é reduzida para a complexidade da instituição, a gente tem que aumentar essa lista de competências que são avaliadas, para que as pessoas possam avaliar realmente as competências que são mais próximas da realidade dos seus setores. A gente tem que melhorar dois itens, que a gente não tem suporte do sistema e que são os itens mais qualitativos do processo que é o processo de você ter o acompanhamento do desempenho. [G1]*

Por outro lado, como aponta o gestor 2, na fala seguinte, a melhoria do processo avaliativo na instituição não prescinde de uma rediscussão do atual plano de carreira dos servidores TA's, o PCCTAE, a fim de proporcionar uma dissociação da progressão salarial aos resultados positivos de avaliação, que contaminam o processo e a sua lealdade. Vejamos o discurso:

*Eu destacaria dois aspectos especialmente. Um aspecto externo e um aspecto interno. O aspecto externo seria que inclusive assim há um início para isso de rediscussão da carreira, e desassociar mérito-*

*progressão- dinheiro- de processo avaliativo. Esse é um aspecto externo que não depende da gente, que vem lá de cima, que muda a carreira, que mexe na lei. E o aspecto interno é investir cada vez mais em disseminar esse conceito para que as pessoas compreendam qual a importância da participação de cada uma delas nesses resultados para que elas consigam enxergar os reais objetivos do processo avaliativo. [G2]*

Além dessa discussão da carreira como aponta o discurso do G2, acredita-se que a instituição também precisa desmitificar a cultura de que o processo contínuo de avaliação se trata de um processo punitivo. É imprescindível que a instituição dissemine a ideia de que se trata de um processo pedagógico e que visa o desenvolvimento do servidor e a melhoria dos serviços da instituição.

#### 4.3 PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ACERCA DO PROCESSO AVALIATIVO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NA UFPB

A perspectiva dos servidores TA's, em relação ao processo avaliativo de desempenho, mostrou-se negativa quando comparada a algumas categorias analisadas na perspectiva dos gestores responsáveis pelo processo avaliativo na instituição. Foram feitas perguntas equivalentes com adaptações ao segmento, com o intuito de perceber, na visão destes, a dinâmica avaliativa. E, para preservar o sigilo das informações e dos sujeitos participantes, foram atribuídos um numeral para fazer referência às suas falas, referindo-se a estes como servidor 1 (S1), servidor 2 (S2) e, assim, sucessivamente.

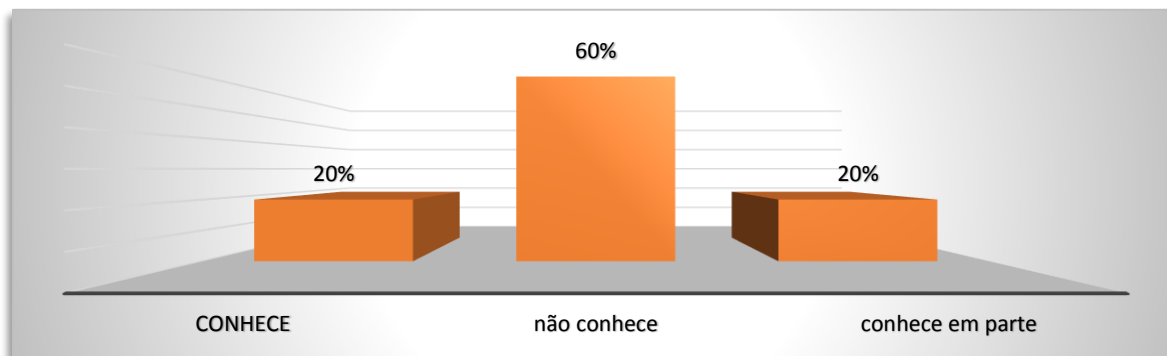
##### *4.3.1 Conhecimento sobre a Política Avaliativa dos TA's*

Atinente ao conhecimento sobre a política avaliativa dos TA's, a pesquisa revelou que a maioria dos servidores TA's envolvidos no processo avaliativo não conhecem a metodologia utilizada pela instituição para avaliação do seu desempenho, não conhecem os



objetivos da avaliação e tão pouco o que são feitos com os seus resultados. Essa realidade é retratada no gráfico 6 a seguir:

**Gráfico 6** - Conhecimento do processo avaliativo de desempenho pelos servidores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Como retratado no gráfico 6, dos entrevistados, 60% responderam que não conhecem como funciona a avaliação, enquanto que os 40% restante se dividiram entre os que conheciam e os que conheciam em parte. Na visão dos servidores, a avaliação se resumia apenas ao preenchimento eletrônico de um formulário que apresentava pontos para serem avaliados. Na fala dos sujeitos, a seguir, constatamos essa realidade.

*Conheço em parte... não sei explicar bem como funciona... [S1]*

*Eu vejo que os chefes avaliam, que os servidores avaliam... [S2]*

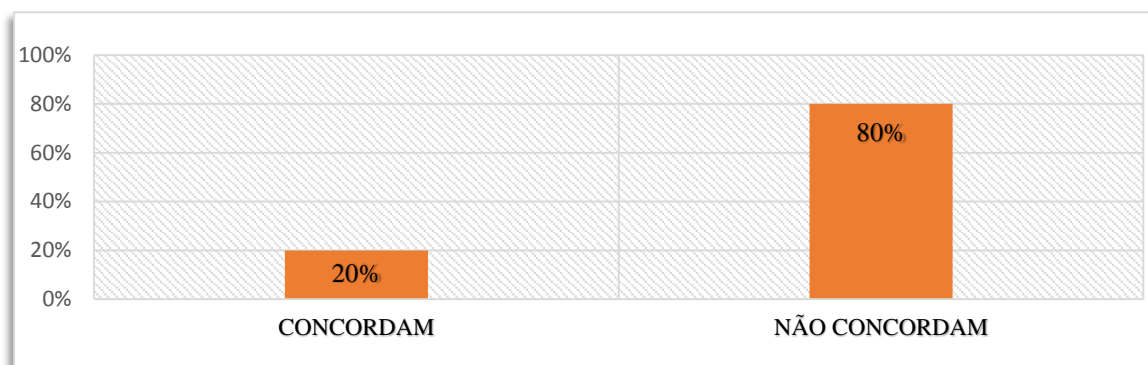
*Conheço só como respondente daquele questionário. [S3]*

Os dados levantados mostraram também que os servidores só participavam do processo em dois momentos: o primeiro, quando faziam a confirmação do plano de trabalho individual e setorial, e, o segundo, quando se sentavam à frente do computador para preencher o formulário eletrônico de avaliação, mas que se tratava de uma participação superficial, em ambos os momentos, e que não sabiam o que era feito com os resultados auferidos, só que resultava na melhoria salarial, caso fossem positivos.

#### 4.3.2 Concordância com a Política Avaliativa

No quesito concordância com a política avaliativa, mais especificamente, com a metodologia avaliativa adotada pela instituição, 80% dos servidores entrevistados afirmaram não concordarem com a forma como a avaliação é realizada na instituição, enquanto 20% que concordavam. No gráfico 7, traçamos esse paralelo:

**Gráfico 7** - Concordância dos servidores TA's com a Política Avaliativa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A discordância dos servidores, em relação à política avaliativa, como evidenciada no gráfico 7, dava-se em razão da metodologia. Para eles, mostra-se duvidosa em relação aos resultados, isso porque o ciclo dos 360° não torna confiável o processo, já que a pessoa ao se auto avaliar não iria atribuir baixo desempenho, mesmo se tivesse. Além disso, o fato do servidor avaliar os colegas de trabalho e a própria chefia acarreta constrangimento posterior.

Na perspectiva em análise, os servidores acreditavam que poderiam sofrer reprimenda dos colegas e da chefia se colocassem o que percebiam em relação ao desempenho do outro. É o que se infere das falas a seguir:

*Não concordo. Primeiro eu não concordo muito da pessoa se auto avaliar, porque ela nunca vai ser sincera, eu acho. Eu acho que ela acha que faz um bom trabalho mais as vezes ela não faz, e ela não vai colocar isso na avaliação. E eu acho que existe alguns setores que exercem algum tipo de perseguição. [S1]*

*Não concordo. Porque os chefes avaliam cada servidor e a gente avalia os servidores também. E os nossos colegas uma vez que eles não têm a responsabilidade, não tem a pontualidade, não tem o atendimento perfeito e quer que a gente dê a nota máxima, quando, na verdade, era para ser a nota mínima. [S2]*

*Não concordo. Os servidores não avaliam com afinco, não sabem o quanto a gente tem que ser verdadeiro ali. [S3]*

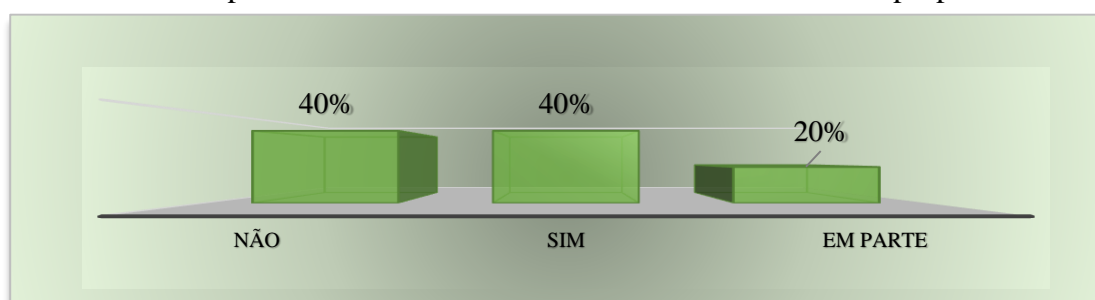
Pelas falas dos sujeitos, constata-se que os servidores submetidos ao processo avaliativo além de não acreditarem no processo em si, expressam uma atmosfera de medo em relação ao processo, por acreditarem que o processo em si, pode ser utilizado para prejudicar intencionalmente servidores, principalmente, aqueles que não possuem afinidade com as chefias.

Os resultados mostraram também que, para os servidores, em geral, a avaliação é vista, apenas, como uma obrigação que deve ser cumprida para não se prejudicarem no momento de receberem a progressão salarial por mérito, e, da mesma forma, quando avaliam o seu colega e a sua chefia imediata.

#### *4.3.3 Cumprimento da Política Avaliativa de Desempenho Funcional com a Finalidade Proposta*

Apesar da maioria dos servidores entrevistados não conhecerem e nem concordarem com a política avaliativa na instituição, a opinião se dividiu quando se tratou do cumprimento da metodologia com as finalidades propostas. O gráfico 8 apresenta esses dados. Vejamos:

**Gráfico 8** - Cumprimento do Processo avaliativo com as finalidades propostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A partir da leitura do gráfico 8, constatamos que 40% dos participantes acreditavam que o processo avaliativo não cumpria com a finalidade proposta de avaliar o desempenho do servidor, em contrapartida a 40% que acreditavam cumprir e de 20% que acreditavam em parte.

Essa divisão se justifica porque, para esses 40% que acreditavam cumprir a finalidade, e para os que acreditavam em parte, assim como os gestores entrevistados, a metodologia 360° favorecia a realização de uma avaliação, mas os resultados produzidos a partir dela, não. Já para os 40% restantes que não acreditavam nessa finalidade, a avaliação em si não impactava em nada no desempenho dos servidores, que apenas cumpriam o ciclo avaliativo. Vejamos os discursos:

*Eu não acredito muito não. Porque eu já soube de perseguição, de pessoas que trabalham direitinho, que são excelentes funcionários, mas por conta de problema com a chefia foi mal avaliado. [S1]*

*Eu acho que, na grande maioria, não. A grande maioria dos servidores não sabe o valor dessa avaliação. Responde por responder. Muitas vezes responder por ter que responder. Por uma obrigação e não sabe o valor daquele instrumento para a instituição. [S2]*

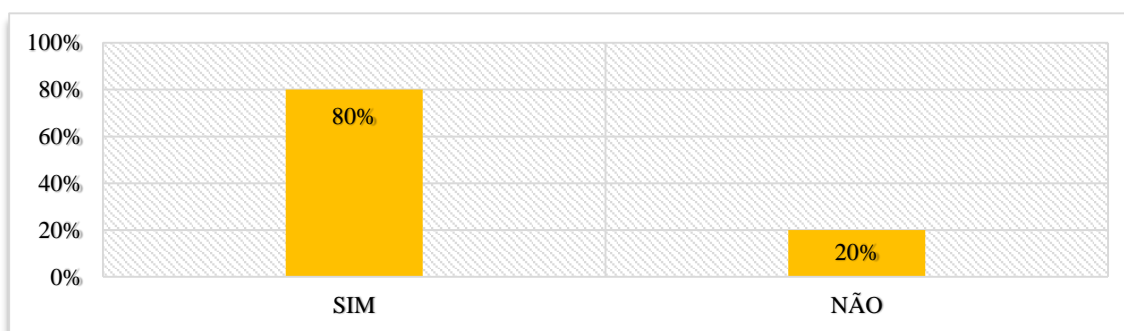
*Eu acho que isso é muito complicado, porque ele atinge sim o que a legislação pede. Então, as pessoas avaliam, têm a sua nota, tem a sua progressão, mas, de fato, não atinge os objetivos reais, que seria analisar como está acontecendo o trabalho das pessoas em si, e como os colegas percebem esse trabalho um dos outros. [S3]*

Além disso, percebemos que a finalidade do processo seria alcançada, assim como na percepção dos gestores, a partir de resultados mais fidelizados com a realidade da instituição.

#### 4.3.4 Objetividade do Processo Avaliativo

No quesito objetividade do processo avaliativo quanto aos critérios utilizados, 80% dos servidores entrevistados responderam que os pontos avaliados na metodologia se apresentavam de forma objetiva, enquanto que 20%, não achavam. Esses 20% não souberam responder o motivo de não acharem os critérios objetivos. O gráfico 9 apresenta esses dados.

**Gráfico 9** - Objetividade do processo avaliativo quanto aos critérios estabelecidos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

O gráfico 9 retrata que, apesar de existir a desconfiança dos servidores em relação aos resultados da avaliação, existe uma confiança na objetividade dos critérios avaliativos.

Os critérios avaliativos, discriminados no formulário de avaliação, são realizados a partir do plano de trabalho individual e setorial, criados de acordo com as competências legais, individuais e do ambiente organizacional em que o servidor exerce suas atividades. Ao serem definidos, os planos de trabalho individual e setorial são apresentados aos servidores para que estes confirmem, se concordam ou não com as competências ali dispostas. Nesse sentido, vejamos os discursos descritos a seguir:

*Eu acho que se baseia. O que tem escrito ali, se realmente fosse uma coisa bem-feita, se todas as pessoas fizessem direitinho, de responder de forma sincera, o que tem ali seria bem interessante. [S1]*

*Ele é claro. Ele é bem descritivo em relação aos objetivos. Eu acho que no objeto, a avaliação em si, ela é clara. [S2]*

*Eu acredito que em alguns pontos, sim. Desde que o plano de trabalho seja bem elaborado e atinja, realmente, as atividades, as atribuições da unidade, as atividades de cada servidor, mas, assim, eu acho que não é isso que acontece na realidade, na prática. Então, para alguns setores, para algumas unidades, para alguns servidores, pode ser que atinja, mas para outros, não. [S3]*

Os servidores entrevistados acreditavam, portanto, que, muito embora os critérios utilizados na avaliação, por meio daquele formulário, fossem descritos de forma objetiva, os resultados da avaliação, em si, não seguem na mesma lógica. Na visão dos servidores, o que ocorre na UFPB é que, para alguns avaliadores, o que é avaliado não é o trabalho da pessoa, se estar de acordo ou não com as competências definidas, mas a pessoa propriamente dita, o que gera uma atmosfera de desconfiança e apreensão em relação ao instrumento, que pode inferir resultados diferentes da realidade do trabalho desempenhado pelos servidores avaliados.

#### *4.3.5 O Feedback na Percepção dos Servidores*

A Resolução N° 23/2014, que instituiu o SGDCOM na UFPB, prevê que, após a finalização do ciclo avaliativo, deve ser feito um feedback entre os sujeitos (avaliador/avaliado e equipe de trabalho) acerca dos resultados auferidos na avaliação, a fim de que possam ser traçadas diretrizes que venham melhorar/aperfeiçoar o trabalho setorial e individual dos servidores daquela unidade organizacional. Como mostram os discursos a seguir, essa etapa da avaliação não é cumprida, e quando é, não ocorre como planejada no ciclo avaliativo. Ao serem indagados acerca da ocorrência dos feedbacks, os servidores entrevistados afirmaram:

*Quando a gente entra no SIGRH tem o nosso resultado, da nossa avaliação. No meu setor, a chefia faz reunião para mostrar, mas geralmente não é muito, não difere muito de um ano para outro. [S2]*

*Não. Por enquanto, nesses anos em que eu participei do processo, não ocorreu. Na unidade onde eu trabalho em relação aos meus colegas, meus pares, entre nós mesmos, a gente chegou a conversar e a discutir algumas coisas, mas do meu superior para mim, não, nenhum feedback. [S3]*

Os discursos apontam uma falha no sistema avaliativo de desempenho dos servidores TA's da UFPB, que contribui para que os objetivos almejados com o processo avaliativo na instituição não sejam alcançados, e uma vez não sendo feito o feedback, o servidor não terá consciência do que precisa melhorar em seu desempenho e, conforme ressalta Marras e Silva Torres (2012), o fornecimento de um feedback, dentre outros aspectos, contribui para o sucesso da metodologia executada, o que dá mais credibilidade e transparência ao processo avaliativo.

#### 4.4 INFLUÊNCIAS DO PROCESSO AVALIATIVO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TA'S NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO PRESTADOS NA UFPB

Nesse tópico, a partir da análise da perspectiva dos gestores responsáveis pela execução do processo avaliativo dos TA's, e da perspectiva dos servidores TA's com lotação na CAS/PROGEP, traçou-se um paralelo acerca da influência deste processo sob os serviços de atendimento ao público na instituição.

Quando se fala da influência, buscamos compreender o que muda nos serviços prestados na instituição com a existência de uma política avaliativa de desempenho para os seus servidores, qual a relevância dessa política para a gestão, e qual a sua correlação com a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pelos servidores. Por isso, torna-se relevante compreender se os resultados dessa avaliação surtem algum efeito no cotidiano do trabalho desempenhado pelo servidor e nos serviços prestados pela instituição.

##### *4.4.1 Relevância da Política Avaliativa de Desempenho Funcional para a UFPB*

Para a UFPB, a atual política avaliativa de desempenho dos servidores TA's possui relevância para gestão organizacional, visto que o instrumento avaliativo é uma ferramenta que possibilita a instituição identificar os pontos fragilizados no desempenho dos seus servidores e mapear as competências que devem ser desenvolvidas por eles na instituição, a fim de que se alinhem com a missão e objetivos institucionais.

Nos discursos dos sujeitos entrevistados, verificou-se uma perspectiva positiva no quesito relevância do instrumento avaliador para a instituição, acredita-se que é importante a sua aplicação na UFPB, pois, além de possibilitar o cumprimento da lei, promove o desenvolvimento do servidor.

Apesar de algumas falas discutidas nesse estudo apresentarem posição contrária, o modelo de avaliação de desempenho dos servidores TA's da UFPB, representa no campo da gestão pública das IFES, uma referência a ser adotada por outras universidades que buscam adaptações às suas necessidades. É o que se pode constatar nos discursos descritos a seguir:

*Eu acho que ela representa, primeiro, um item de você ter um cumprimento da lei, né? A gente tem uma instituição que cumpre o que a Lei 11.091 prega, o que o decreto que regulamentou prega, né? A gente está cumprindo o que a lei diz, então, eu acho que ela representa isso muito... ela representa também em um item de a gente está dentro do âmbito das universidades, que tem um processo que tem uma certa visibilidade. [G1]*

*O sistema de avaliação de desempenho da UFPB, sem nenhuma modéstia, ele representa uma referência no processo de avaliação de desempenho das universidades federais do Brasil. Nós tivemos a oportunidade de apresentar o nosso sistema, que a gente batizou de SGDcom, em fórum de Pró-Reitores, em seminários de gestão por competência, com universidade e institutos federais, e nós tivemos uma dimensão de referência. E isso tem sido confirmado com as várias solicitações de visitas técnicas que nós recebemos de outras universidades para conhecer o nosso processo avaliativo. [G2]*



Como mostram os discursos, a política avaliativa para servidores na UFPB é de extrema relevância para a instituição e tornou-se referência entre as universidades, que, apesar dos pontos fragilizados apresentados, ainda consegue favorecer o cumprimento da lei.

#### *4.4.2 Correlação da Política Avaliativa de Desempenho Funcional da UFPB com a Busca pela Eficiência, Eficácia e Efetividade no Serviço Público*

Na era atual que vivenciamos na administração pública, a busca constante pela eficiência, eficácia e efetividade dos serviços estatais tem que ser o seu objetivo. Sendo assim, uma política avaliativa de pessoas, como a aplicada na UFPB a seus servidores, proporciona a instituição um meio para alcançá-lo, no que se refere aos serviços prestados por seus servidores. A fala seguinte retrata essa visão.

*Eu acho que o processo em seu propósito ele visa justamente a questão da eficiência, eficácia e da efetividade. A avaliação é um instrumento bastante rico de gestão. Quando você tem um instrumento que prega... montar um plano de trabalho que esteja em coerência com os documentos institucionais, com o planejamento institucional, de você sair de um planejamento estratégico e desdobrar isso através de um plano de trabalho da avaliação num nível mais operacional, de você trazer esse plano estratégico para um nível operacional, de você ter um instrumento que vai auxiliar o gestor a lidar com a sua equipe... isso tudo tem benefícios, em termos de eficácia, em termos de efetividade, em termos de eficiência nas execuções de trabalho e ao propósito do processo de avaliação. [G1]*

Todavia, para que seja alcançada a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pelos servidores, é imprescindível que o instrumento de avaliação aplicado à categoria retrate um diagnóstico confiável do desempenho realizado, para que, a partir dele, a instituição trace novas estratégias que venham a melhorá-lo ou aperfeiçoá-lo. Nesse sentido, vejamos o que diz o discurso a seguir:

*...dentre esses aspectos eu associaria hoje esse processo avaliativo mais ao processo da eficiência que é a utilização dos insumos, dos recursos disponíveis dos sistemas desenvolvidos. A eficácia nós vamos alcançá-la de forma mais precisa quando a gente conseguir que os retratos que o sistema apresenta, a cada ano, reflitam mais fielmente a realidade dos setores, aí a gente vai conseguir ser mais eficaz, e, conseqüentemente, a gente vai ser mais efetivo. Eu diria que hoje nesses dois aspectos o sistema de avaliação ele é mais eficiente, nós temos o instrumento que permite atingir o objetivo da avaliação e a eficácia, ela é o que a gente mais busca, porque ela a gente vai alcançar plenamente quando a gente, de fato, conseguir retratar fielmente o que acontece nos ambientes de trabalho. [G2]*

Como apontam os discursos, existe um instrumento que pode contribuir para o alcance dos 3E's na instituição, mas, para isso, ainda necessita que a UFPB trabalhe para que a sua aplicação cumpra com o planejamento definido, e possa apresentar a situação prática vivenciada na instituição, a fim de que sejam tomadas as medidas necessárias ao bom desempenho dos servidores.

#### *4.4.3 Influência da Avaliação de Desempenho dos TA's sob os Serviços de Atendimento ao Público na UFPB*

Para os gestores e servidores entrevistados nesse estudo, os resultados da avaliação de desempenho, que atualmente é praticada na UFPB, não conseguem ser refletidos nos serviços de atendimento ao público. Na visão dos entrevistados, não se consegue vislumbrar reflexos positivos única e exclusivamente nesse ponto de análise, por ser apenas um item, dentre outros, objeto da avaliação. É o que se constata nas falas dos sujeitos seguintes:

*Para ser bem sincero, eu não vejo muito essa ligação da influência. Eu acho que no estágio hoje não. Eu não vejo esse impacto direto em relação ao processo de atendimento. Eu vejo que a gente tenha talvez um impacto mais indireto em relação a isso. [G1]*

*Não acredito. A forma como ela é feita, eu não acho que ela surta muito efeito. [S1]*

*No atendimento, especificamente, nas unidades por onde eu tenho passado, inclusive na que eu trabalho, deu até uma certa melhorada sim, mas não acredito que pelo processo de avaliação de desempenho, não necessariamente, mas pela chegada de novos servidores. [S2]*

*Em relação, especificamente, ao serviço de atendimento ao público, eu acho que são poucos instrumentos, são poucas alternativas que trazem com esse fim. [S3]*

Os discursos revelaram que, se houvesse algum reflexo dos resultados da avaliação sob os serviços desempenhados pelos servidores, estes só ocorreriam numa dimensão mais generalizada, analisadas pelo setor, mas não em um item especificado, ou seja, a avaliação de desempenho dos TA's na UFPB não repercute nos serviços desempenhados pelos servidores na autarquia, e logo, não impactam no desempenho do dia a dia do servidor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, tivemos como objetivo analisar a política de avaliação de desempenho dos servidores TA's da UFPB, buscando, a partir da perspectiva dos gestores responsáveis pelo referido processo avaliativo na instituição e dos servidores TA's, com lotação na CAS/PROGEP, compreender se o instrumento utilizado pela instituição para avaliação dos seus servidores produzia algum reflexo nos serviços de atendimento ao público na instituição.

Antes de chegarmos a análise principal, buscamos, na literatura administrativa, resgatar a história da formação administrativa brasileira, das práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais. Buscamos entender também como as práticas gerenciais, introduzidas com a reforma administrativa, de 1995, impôs ao Estado um novo comportamento que agora passaria a priorizar a eficiência e os resultados das atividades de competência estatal e na prestação dos serviços públicos.

Analisamos, também, que as reformas administrativas não se restringiram à administração direta do Estado; Esta também se expandiu para os órgão e entidades da administração indireta, como as IFES, autarquias federais, criadas por lei para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Verificamos que, no caso das IFES, os efeitos das reformas administrativas chegaram através da implantação dos ciclos avaliativos institucionais, que tiveram o seu ponto de partida com o PAIUB, em 1993, que se tratava de uma avaliação institucional, de caráter voluntário, que tinha por fim analisar a qualidade do ensino e da gestão administrativa. A partir de 2004, o instrumento avaliativo dessas instituições passou a ser o SINAES, com o mesmo objetivo de verificar a qualidade do ensino superior e da gestão institucional dessas IFES, passando agora a ter caráter obrigatório para essas IFES, que deveriam elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional.

Nessa mesma diretriz, no ano de 1998, foi incorporada ao texto constitucional a Emenda Constitucional nº 19, chamada de Emenda da Administração Pública que, dentre outras modificações, acrescentou o princípio da eficiência pública à administração do Estado e criou a obrigação de implantação de instrumento de avaliação de desempenho para os servidores públicos.

Em 2005, foi publicada a Lei nº 11.091, que instituiu o plano de carreira para os servidores TA's das IFES e previu a implantação de um sistema avaliativo de desempenho periódico para essa categoria, cujo caráter seria obrigatório e pedagógico, para auxiliar a instituição a melhorar a prestação dos serviços através dos seus servidores, e com fim de funcionar como um instrumento legitimador da concessão de progressão salarial por mérito aos servidores TA's que apresentassem resultados satisfatórios na avaliação de desempenho.

Em cumprimento à lei, a UFPB, quando na elaboração do seu PDI 2014-2019, estabeleceu a implantação do sistema de gestão de desempenho por competências (SGDCom), instituído a partir da Resolução nº 23/2014 do Conselho Universitário da instituição, que previa colocar em prática um ciclo de planejamento, avaliação, verificação e acompanhamento do desempenho do servidor TA's, para concretizar a ação de avaliação de desempenho funcional para os seus servidores.

O modelo de avaliação aplicado na UFPB obedece a metodologia de 360°, que envolve múltiplas fontes na avaliação, isto é, servidor/gestor/equipe de trabalho, garantindo que os resultados auferidos sejam mensurados com pesos mais equilibrados. A metodologia utilizada, na UFPB, é a mais recomendada pela literatura administrativa, por ser moderna e participativa, e proporcionar resultados em uma maior dimensão.

Todavia, apesar dos benefícios apresentados por esse modelo, esse estudo apontou diversas falhas no sistema praticado na instituição que, a partir de dados levantados por meio de entrevistas semiestruturadas com sujeitos participantes do processo avaliativo, mostrou que a UFPB não aproveita dos seus atributos na integralidade, pois ainda lhe falta um plano de ação, isto é, na teoria, o sistema funciona, mas, na prática, não consegue atingir a sua finalidade.

Nos dados levantados, ficou constatado que o instrumento utilizado pela instituição tem se tornado referência para outras universidades, por se pautar em critérios objetivos de avaliação e favorecer o cumprimento da lei, mas, no âmbito da própria instituição, tem perdido seus créditos, isso se explica porque, para os sujeitos envolvidos no processo, os resultados auferidos não conseguem retratar a realidade vivenciada na instituição.

Por outro lado, o estudo mostrou, também, que o processo avaliativo é prejudicado porque os sujeitos participantes não conhecem a finalidade da avaliação e, por isso não se comprometem com os objetivos do processo, primeiro, porque a maioria dos servidores e dos gestores não tem conhecimento a respeito da dinâmica avaliativa, havendo pouco

envolvimento em cada uma de suas etapas, e, segundo, porque se criou a crença de que o instrumento trata de um processo punitivo e não pedagógico, contribuindo com a cultura organizacional do “não vou me prejudicar ou não prejudicar o meu colega”.

Ao mesmo tempo, em que constatou que o fato da progressão salarial por mérito do servidor está atrelada a resultados positivos na avaliação, também prejudica os objetivos do instrumento de auferir resultados realistas, o que acaba gerando uma supervalorização de desempenhos em massa.

E, nesse sentido, o estudo revelou que a UFPB, assim como outras organizações da administração pública brasileira, ainda convive com os fortes traços da cultura patrimonialista, da troca de favores e do corporativismo, em que não se prioriza a busca por um serviço público eficiente, tanto defendido pela reforma gerencial, mas a satisfação de interesses individuais.

Além disso, constatou-se também que os resultados auferidos pela avaliação não são objetos de feedback entre os sujeitos, e quando são realizados não são satisfatórios, assim como as sugestões de capacitação feitas a partir deles não tem o condão de impactar na melhoria do desempenho dos servidores, já que se baseiam em dados superficiais do desempenho auferido.

O estudo evidenciou, ainda, que, diante das falhas encontradas, o processo avaliativo implementado, na UFPB, não tem repercussão sobre os serviços prestados na instituição, inclusive, os de atendimento ao público, por ser tratar apenas de um item dentre outros averiguados durante o processo. Assim como não cumpre com a finalidade proposta da avaliação, e tem sido meramente um instrumento justificador da progressão salarial por mérito dos servidores, e a instituição pouco tem se utilizado dos resultados dessa ferramenta.

Todavia, como sugerido pelos participantes da pesquisa, a instituição necessita de um planejamento mais efetivo acerca da avaliação, precisa propagar mais a ideia da avaliação como um instrumento pedagógico de gestão, que tem por fim auxiliar a instituição a planejar estratégias que venham a melhorar a prestação de serviços pelos seus servidores, promovendo o desenvolvimento do segmento.

Destacamos, também, a necessidade da incorporação da avaliação do usuário do serviço à avaliação como elemento agregador de valor aos resultados auferidos, e a conscientização dos servidores da importância de participação efetiva e coerente no processo avaliativo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. D; BECKER, G. V. O Modelo de Administração Taylorista como Estratégia na Gestão em Companhias de Ballet. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2012. **Anais eletrônicos....** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR2388.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2388.pdf). Acesso em: 17 ago. 2019.

ARÓSTEGUI, Julio. **A pesquisa histórica: teoria e método**/ Julio Aróstegui; tradução Andréa Dore; revisão técnica JOSÉ Jobson de Andrade Arruda. Bauru, SP: Edusc, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: nov. 2017

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: nov. 2017

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm). Acesso em: nov. 2017

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**.. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: nov. 2017

BRASIL. Secretaria de Ensino Superior, Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira/MEC/SESu. – Brasília: SESu, 1994

BRASIL. Presidente 1995 – (F.H. Cardoso) **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** – Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: <http://inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: fev. 2019

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina** / Luiz Carlos Bresser Pereira; tradução de Ricardo Ribeiro e Martha Jalkauska. — São Paulo: Ed. 34, 1996

\_\_\_\_\_. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e administração pública gerencial**/Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. – 7. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à Gerencial**/Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. – 7. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: fev. 2019

\_\_\_\_\_. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e administração pública gerencial**/Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. – 7. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BURLAMAQUI, M. G. B. Avaliação e Qualidade na Educação Superior: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 19, n. 39, jan./abr. 2008

CALDAS, Igor Lúcio Dantas Araújo. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável. Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 87, abr 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9259](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259)>. Acesso em nov 2017.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CAPOBIANGO, R.P., NASCIMENTO, A.L., SILVA, E.A., FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGÉ**, São Paulo- SP, Brasil, v.20, n.1, p.61-78, jan. /mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, E. M. DE M. B.; RIBEIRO, C. M.; VIEIRA, R. B. B. AVALIAÇÃO. **Avaliação em Movimento: do PAIUB1 ao PGE2 O Caso da Universidade Federal de Goiás**, v. 15, n. 3, p. 87–108, 2010. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n3/05.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

COUTINHO, Ana Luísa Celino. **Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido**. /Ana Luísa Celino Coutinho./ 1ª ed. (ano 2003), 7ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**/ John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. [Recurso eletrônico]. Disponível em: Acesso em:



DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade** / Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). - Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FARIAS, Jaime. **O papel da avaliação institucional na reconfiguração do ensino superior brasileiro: as políticas neoliberais e a expansão do setor privado**. II Seminário Internacional de Gestão da Educação. Unesp/Rio Claro. 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000668.pdf> Acesso em: 17 ago. 2017.

FAORO, R. **Os Donos do Poder. A Formação do patronato Político Brasileiro**. Porto Alegre/ Rio de Janeiro: Globo. 1984.

\_\_\_\_\_. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro** [recurso eletrônico] / Raymundo Faoro; prefácio Gabriel Cohn. – 5.ed. – São Paulo: Globo, 2012.

FERRER, A. T. La Evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 22, p. 25-46, jan./mar. 1999

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**/ Antonio Carlos Gil. – 1.ed. – 11. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas. 1983

HIPÓLITO, J.A.M. “**A avaliação como instrumento de gestão**”. In: Fleury, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

JAGUARIBE, H. **O Nacionalismo na Atualidade Brasileira**. Rio de Janeiro: MEC/ISEB, série Textos Brasileiros de Política, 1958.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**/ Jean Pierre Marras, Máilia de Gonzaga Lima e Silva Tose. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Humberto Falcão. **A ética do patrimonialismo e a administração pública brasileira**. In F.C. Motta, F. C. Prestes, & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas, 1997. Disponível em: [http://www.academia.edu/3261499/A\\_%C3%A9tica\\_do\\_patrimonialismo\\_ea\\_moderniza%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o\\_p%C3%ABblica\\_brasileira](http://www.academia.edu/3261499/A_%C3%A9tica_do_patrimonialismo_ea_moderniza%C3%A7%C3%A3o_da_administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%ABblica_brasileira). Acesso em: 12 jun. 2019

MILDOVICH, George T.. **Administração de recursos humanos**/ George T. Mildovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2000.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005a  
PRADO JR, C. **Evolução Política do Brasil. Colônia e Império**. São Paulo: Brasiliense. 1994

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 201

PROGEP. **Relatório de Gestão 2013-2016**. Disponível em:  
<http://www.progep.ufpb.br/antigo/sites/default/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Anual%20PROGEP%202016%20%28com%20%C3%A0%20fase%20nos%20quatro%20anos%29%202013-2016%20%282%29.pdf>. Acesso em: março de 2019

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos....** Disponível em:  
<http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Web e a Burocracia. **Revista do Serviço Público**. Ano1, n1.nov.1937-1974, Brasília, DASP, 1981 – Brasília, Funcep. V. Trimestral. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2328>. Acesso em: 21 jun. 2019

UFPB. CONSUNI. **Resolução nº 07/2002**. Estatuto da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/paginas/estatuto>. Acesso em: abr. 2019

UFPB. CONSUNI. **Resolução nº 23/2014**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativo em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB. Disponível em:  
[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/collegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/collegiados/filtro_busca.jsf). Acesso em: 17 jul. 2019

WAHRLICH, B. M. de S. **A Reforma Administrativa da Era de Vargas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas. 1983

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva** vol.1/ Max Weber; tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª ed. - Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2000

WEBER, Max. **O que é a Burocracia?** Conselho Federal de Administração [recurso eletrônico] 2019.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

PUBLICO ALVO: GESTORES RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO DE DESEMPENHO DOS TA's NA UFPB

ENTREVISTA N°: \_\_\_\_\_

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS		
SEXO:	IDADE:	ESTADO CIVIL:
TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:		
TEMPO DE SERVIÇO NA UFPB:		
GRAU DE ESCOLARIDADE:		
CARGO:		
UNIDADE DE LOTAÇÃO:		

### QUESTÕES

1. Como você descreve o processo de Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores TA's que atualmente é praticado na UFPB?
  
2. Você concorda com a forma que é realizada a avaliação de desempenho funcional dos servidores TA's da UFPB? Por quê?
  
3. Você acha que a avaliação de desempenho dos servidores TA's cumpre com a finalidade para a qual foi criada, que é a de avaliar o desempenho do servidor no exercício das suas atividades na UFPB? Por quê?
  
4. Você acha que o processo avaliativo se baseia em critérios objetivos? Por quê?
  
5. O que é feito com os resultados da avaliação de desempenho funcional dos TA's após a finalização do processo avaliativo anual?
  
6. Você acha que a avaliação de desempenho como atualmente é realizada na UFPB tem alguma influência na melhoria dos serviços de atendimento ao público que são prestados na UFPB? Como?
  
7. O que a Avaliação de Desempenho dos servidores TA's representa para a UFPB?

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SERVIDORES TA'S –  
CAS/PROGEP**

PÚBLICO ALVO: SERVIDORES TA'S - CAS/PROGEP  
ENTREVISTA N°: \_\_\_\_\_

<b>DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS</b>		
SEXO:	IDADE:	ESTADO CIVIL:
TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:		
TEMPO DE SERVIÇO NA UFPB:		
GRAU DE ESCOLARIDADE:		
CARGO:		
UNIDADE DE LOTAÇÃO:		

**QUESTÕES**

1. Você conhece o processo de Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores TA's que atualmente é praticado na UFPB? Como você descreveria o processo avaliativo?
  
2. Você concorda com a forma que é realizada a avaliação de desempenho funcional dos servidores TA's na UFPB? Por quê?
  
3. Na sua percepção a avaliação de desempenho dos TA's cumpre com a finalidade para a qual foi criada que é a de avaliar o desempenho do servidor no exercício das suas atividades desenvolvidas na UFPB? Por quê?
  
4. Na sua percepção o processo avaliativo se baseia em critérios objetivos? Por quê?
  
5. Na sua percepção a avaliação de desempenho como atualmente é realizada na UFPB tem alguma influência na melhoria dos serviços prestados pela instituição, ou mais especificamente, nos serviços de atendimento ao público? Por quê?
  
6. Na sua percepção o que poderia melhorar na execução da Avaliação de Desempenho dos servidores TA's na UFPB?

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**  
**RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012.**

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **A política avaliativa de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Da Paraíba e sua repercussão sobre os serviços de Atendimento ao Público na instituição**, desenvolvida por **Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira**, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dr<sup>a</sup>. Uyguciara Veloso Castelo Branco.

Os objetivos da pesquisa é: Analisar a política de avaliação de desempenho dos servidores TA's da UFPB e como se dá a sua execução na instituição, a fim de identificar as suas repercussões nos serviços de atendimento ao público prestados na instituição, que se dará a partir da discussão do processo avaliativo e da sua compreensão na perspectiva dos servidores TA's com lotação na Central de Atendimento ao Servidor e da perspectiva dos gestores que estão responsáveis pela execução da avaliação dos servidores no âmbito da UFPB.

A finalidade dessa pesquisa está em buscar uma compreensão analítica do processo avaliativo de desempenho dos TA's na UFPB, com o intuito de auxiliar a UFPB a melhorar o planejamento e a execução dessa ferramenta de gestão, a fim de que as suas contribuições possam refletir na prestação dos seus serviços de atendimento ao público que são prestados pelos seus servidores na instituição.

A participação do (a) Sr. (a) na presente pesquisa é de extrema importância, mas esclareço que será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora se não concordar. Esclareço, também, que da sua participação nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento, dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder as perguntas realizadas, enquanto que, em

contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, estas serão ressarcidas pela pesquisadora responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

---

Participante da Pesquisa

---

Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira  
Pesquisadora Responsável

Caso necessite de maiores esclarecimentos acerca do presente estudo poderá contatar a pesquisadora responsável através do endereço: Universidade Federal da Paraíba, Campus I,

Centro de Educação, Coordenação/Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Cidade Universitária, João Pessoa – PB- Brasil. CEP 58051-900. Telefone para Contato: (83) 9.9844-0616 – E-mail: raquellima.acd@gmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB. Telefone para contato: (83) 3216-7791 – E-mail: [comitedeetica@ccs.ufpb.br](mailto:comitedeetica@ccs.ufpb.br)