

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL – MESTRADO PROFISSIONAL**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DA UFRB: UMA PROPOSTA DE
APRIMORAMENTO**

Carine de Jesus Santana

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2023**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
DA UFRB: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO**

Carine de Jesus Santana
Graduação em Administração
Universidade do Estado da Bahia, 2016

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

S232p

Santana, Carine de Jesus.

Programa de avaliação de desempenho por competências dos servidores técnico-administrativos da Ufrb: uma proposta de aprimoramento / Carine de Jesus Santana. – Cruz das Almas, BA, 2023.

136f.; il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia.

1.Administração de pessoas – Servidores públicos.
2.Recursos humanos – Avaliação. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. II.Título.

CDD: 658.3

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL – MESTRADO PROFISSIONAL**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DA UFRB: UMA PROPOSTA DE
APRIMORAMENTO**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado
Carine de Jesus Santana

Aprovada em 17 de abril de 2023

Prof. Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)
Orientador

Documento assinado digitalmente
 ROSINEIDE PEREIRA MUBARACK GARCIA
Data: 09/05/2023 19:04:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Rosineide Pereira Mubarack Garcia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 JANETE DOS SANTOS
Data: 09/05/2023 15:28:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr.^a Janete dos Santos
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus, que me guiou e esteve comigo a cada segundo.

Ao meu esposo Allan, pela paciência e cuidado.

Aos meus pais Alípio e Balbina pelo apoio.

À minha irmã Aline e sobrinha Allice, pela preocupação e amor.

Aos colegas de trabalho Jenilda, Laíse, Romenique, Rildo, Jeane e Kátia, por me ajudarem nas discussões e indicarem a viabilidade de cada avanço.

Aos meus chefes Paulo e Wagner, pelas concessões e paciência.

A Nilvia, parceira do curso, que caminhou junto comigo e foi apoio sempre que precisei.

Às amigas Nilmara, Milena, Carol e Míndia, por me proporcionarem distração quando eu já estava muito cansada.

Às queridas Ma. Silvana Louro e Dr.^a Janete dos Santos, pelos incentivos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia, pelo direcionamento e auxílio prestado.

Aos Professores Dr. Alexandre Almassy, Dr.^a Rosineide Mubarack, Dr.^a Susana Couto Pimentel pelas discussões e orientações específicas.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS), na pessoa do servidor Jobson Mercês, pelo apoio.

Ao Coordenador de Tecnologia da Informação da UFRB, Anderson Lago, pela disponibilidade de ajudar e dispor de seus conhecimentos.

Meu sincero muito obrigada, a cada um que contribuiu com esta pesquisa!

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO

RESUMO

A Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) é uma ferramenta de planejamento e controle que subsidia a tomada de decisões estratégicas em prol do aperfeiçoamento de pessoal. O presente trabalho objetiva analisar em que medida o ProADC dos servidores técnico-administrativos adotado pela UFRB avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos. Para isso, foi realizada uma pesquisa aplicada de objeto descritivo e abordagem quanti-qualitativa, fundamentado principalmente nos tipos de pesquisa bibliográfica e documental, assim como de questionário de pesquisa e entrevistas semiestruturadas, e veio a constituir-se como um relatório técnico, realizado a partir de um estudo de caso. Sobre um universo de 695 servidores que compõem o corpo técnico na universidade, foi aplicado o mesmo questionário de pesquisa a 248 servidores técnicos-administrativos e a 15 servidores técnicos na posição de gestores, com os quais foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo da UFRB? A partir dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que os servidores técnico-administrativos consideram que o ProADC, nos moldes em que se é aplicado na UFRB atualmente, atende parcialmente o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo, como dele cabia esperar. Por esse motivo, tendo em conta as disposições legais brasileiras, a normativa interna da UFRB, e as percepções dos servidores técnicos, foi elaborado como produto uma Proposta de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) da UFRB.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Servidor público federal; Desenvolvimento de pessoal; Gestão por competências.

COMPETENCE PERFORMANCE EVALUATION PROGRAM OF UFRB'S TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVANTS: A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT

ABSTRACT

The Competency-Based Performance Assessment (ADC) is a planning and control tool that supports strategic decision-making in favor of personnel improvement. The present proposal aims to analyze to what extent the ProADC of technical-administrative servers adopted by UFRB evaluates the performance and promotes the professional development of technical-administrative servers. Then, an applied research with a descriptive object and a quantitative and qualitative approach was carried out, based mainly on the types of bibliographical and documental research, as well as survey research and semi-structured interviews, and came to be constituted as a technical report, carried out from of a case study. About a universe of 695 servers that make up the technical staff at the university, the same research questionnaire was applied to 248 technical-administrative servers and 15 technical servers in the position of managers, with whom semi-structured interviews were also carried out, with the objective of answering the following research problem: How does the Performance Assessment Program by Competences (ProADC) evaluate the performance and promote the professional development of the technical-administrative servant of UFRB? According to the results of the research, it was possible to verify that the technical-administrative servers consider that the ProADC, in the way it is currently applied at UFRB, partially meets the professional development of the technical-administrative servant, as expected. Due to this reason, taking into account the Brazilian legal provisions, UFRB's internal regulations, and the perceptions of technical staff, a Proposal for Restructuring the Performance Assessment Program by Competences (ProADC) at UFRB was prepared as a product.

Keywords: Performance evaluation; Public federal server; Personnel development; Management by competences

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Avaliação de Desempenho (AVD)
Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)
Avaliação participativa por objetivos (APPO)
Comissão Interna de Supervisão (CIS)
Conselho Nacional de Saúde (CNS)
Conselho Universitário (CONSUNI)
Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTEC)
Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)
Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
Gestão de Pessoal (GP)
Instituição Federal de Ensino (IFE)
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)
Joint Committee on Standards for Educational Evaluations (JCEE)
Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)
Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)
Plano Individual de Desempenho (PID)
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)
Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC).
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP)
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP)
Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC)
Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)
Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)
Sistema Integrado de Gestão do Patrimônio (SIPAC)
Técnico-Administrativos em Educação (TAE)
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação do desempenho baseado em cargos <i>versus</i> avaliação do desempenho baseado em competências	25
Figura 2 – O processo de APPO	27
Figura 3 – Avaliação 360º ou circular	28
Figura 4 – Principal objetivo da avaliação de desempenho dos servidores	31
Figura 5 – Processo de Gestão de Desempenho baseado nas competências.	35
Figura 6 – Níveis de avaliação	37
Figura 7 – Fatores de avaliação de desempenho	37
Figura 8 – Nível de concordância dos servidores quanto à aplicação dos objetivos do ProADC na prática da avaliação na UFRB	60
Figura 9 – Dimensões estabelecidas para categorização da análise de conteúdo	70
Figura 10 – Dimensão Critério e sua codificação	71
Figura 11 – Dimensão Método e sua codificação	72
Figura 12 – Dimensão Modelo e sua codificação	75
Figura 12 – Dimensão O Papel da Unidade de Gestão de Pessoal e sua codificação	78
Figura 14 – Fases do processo para a proposta de aprimoramento do ProADC.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Críticas à avaliação de desempenho no setor público federal apresentadas na teoria	30
Quadro 2 – Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e questões identificadoras	38
Quadro 3 – Níveis de colaboração individual	47
Quadro 4 – Indicadores de desempenho relativos às avaliações de desempenho na UFRB	47
Quadro 5 – Indicadores de desempenho do ProADC e Competências estabelecidas por Tamada (2020)	87
Quadro 6 – Relação de competências e suas respectivas definições	88
Quadro 7 – Proposta do perfil de competência profissional do servidor técnico-administrativo em educação da UFRB	89
Quadro 8 – Competência e referenciais de desempenho para a avaliação de servidor usuário	91
Quadro 9 – Atribuições e competências funcionais identificadas para o Servidor X	96
Quadro 10 – Nível de relevância para as competências delineadas da Unidade Beta	97
Quadro 11 – Modelo de autoavaliação	103
Quadro 12 – Níveis de qualificação	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra de servidores técnico-administrativos da UFRB, n. 248	52
Tabela 2 – Assimilação das ADC pelos servidores técnico-administrativos da UFRB, n. 248	53
Tabela 3 – Caracterização da amostra de gestores da UFRB, n. 15	54
Tabela 4 – Assimilação das ADC pelos gestores da UFRB, n. 15	55
Tabela 5 – Percepções dos servidores em relação às características gerais da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB, técnicos n. 248, gestores n. 15	61
Tabela 6 – Categorização do conteúdo das entrevistas com os gestores	69
Tabela 7 – Percepção majoritária ($\geq 50\%$) sobre o funcionamento do modelo atual ProADC, somadas as respostas de totalmente e parcialmente (%), por anuência de técnicos e gestores	79
Tabela 8 – Nível de domínio das competências relativas à atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação” em relação ao nível de relevância exigido para as atribuições da unidade	99
Tabela 9 – Nível de domínio das competências por servidor da Unidade Beta, em relação ao nível de relevância exigido para as competências da unidade...	100
Tabela 10 – Modelo de avaliação do servidor usuário	106
Tabela 11 – Modelo de relatório final de avaliação	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção dos servidores técnicos quanto aos objetivos da ADC na UFRB	56
Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto aos objetivos da ADC na UFRB, na prática	58
Gráfico 3 – Principais pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos servidores técnicos, n. 248	66
Gráfico 4 – Principais pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos gestores, n. 15	68
Gráfico 5 – Nível de domínio das competências relativas à atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação”	99
Gráfico 6 – Nível de domínio das competências por servidor da Unidade Beta.....	100
Gráfico 7 – Nível de domínio geral das atribuições	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	19
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	33
3 METODOLOGIA.....	40
4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB	45
4.1 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA UFRB	45
4.2 O PROADC NA PERSPECTIVA DOS NORMATIVOS E LEGISLAÇÕES CORRESPONDENTES, SOB O OLHAR DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	51
4.2.1 Caracterização dos servidores entrevistados	51
4.2.2 Sobre os objetivos do ProADC.....	55
4.2.3 A prática do ProADC e a sua relação com os aspectos teórico-legais 	61
4.2.4 Principais resultados	79
5 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA UFRB.....	84
5.1 INTRODUÇÃO	84
5.2 DESCRITIVO DAS COMPETÊNCIAS GERAIS.....	86
5.3 ESTRUTURA DA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROADC	91
5.3.1 Fase 1: Ação inicial de alinhamento e orientação.....	93
5.3.2 Fase 2: Definição das atividades e metas.....	94
5.3.3 Fase 3: Análise de competências funcionais	95
5.3.4 Fase 4: Avaliação de desempenho baseada em competências gerais 	102
5.3.5 Fase 5: Desenvolvimento profissional do servidor	108
5.4 VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE APRIMORAMENTO DO PROADC.....	109
6 CONCLUSÕES.....	111
REFERÊNCIAS	116

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para questionário de pesquisa com os servidores técnico-administrativos.....	121
APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para questionário de pesquisa com os gestores.....	124
APÊNDICE 3 – Questionário de pesquisa com os servidores técnico-administrativos	128
APÊNDICE 4 – Questionário de pesquisa com os gestores.....	132

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo iniciou-se a partir das inquietações desta pesquisadora em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) conduzido no âmbito da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) para seus servidores técnico-administrativos. Este primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema, a problemática e os objetivos de pesquisa.

A gestão de pessoas na administração pública brasileira tem mostrado amplos avanços no decorrer dos anos, resultantes de mudanças advindas de variadas – e até contrapostas – influências, como podem ser, por exemplo, o avanço democrático e cidadão que culminou na Constituição de 1988, os processos da reformas administrativas do Estado Brasileiro, assim como também, do modelo de gestão da Nova Gestão Pública – modelo baseado na adoção do gerencialismo tal qual ocorre no contexto empresarial, com o objetivo de melhorar a atuação do aparelho de Estado brasileiro (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022; OLIVEIRA, 2021).

O aumento da exigência da qualidade dos serviços públicos fez com que a gestão de pessoas levasse em consideração a importância da condução de sistemas de avaliação de desempenho, que permitissem identificar as capacidades dos trabalhadores e suas lacunas de desempenho (PATRÍCIO; COVA, 2022). Nesse contexto, encontram-se as Instituições Federais de Ensino, autarquias que compõem o serviço público federal, com suas características próprias e particularidades.

O tema relacionado à avaliação de desempenho por competências de servidores técnicos da UFRB, objeto da presente investigação, se situa diante de uma problemática social, política e administrativa mais ampla, qual seja a questão da complexa avaliação do desempenho de servidores públicos. Em relação a esse contexto, apesar de a Administração Pública abarcar um considerável aparato legal relacionado ao tema, observou-se que existem problemas e críticas na realização desse processo avaliativo no âmbito federal, que demanda a necessidade da realização de estudos destinados à sua compreensão e, também, a elaboração de propostas que possam contribuir com a melhora dessas dinâmicas.

Mesmo com os avanços no campo da gestão de pessoas, especificamente no que diz respeito à avaliação de desempenho, Patrício e Cova (2022), em um estudo da literatura acerca dos aspectos da avaliação de desempenho dos servidores públicos no âmbito federal, constataram críticas relativas a essa ferramenta, dentre as

quais podem-se destacar a carência de pesquisas e teorias relacionadas ao tema; a utilização da avaliação tão somente para fins pecuniários; e a dificuldade de definição dos critérios e parâmetros objetivos para mensurar de forma adequada o desempenho profissional.

Tamada (2020) também se debruçou sobre o tema relativo à avaliação de desempenho, desta feita, especificamente no contexto das universidades federais, e identificou que os modelos utilizados nestes órgãos atendem parcialmente à legislação vigente no que tange à avaliação por competências, sendo este um instrumento utilizado principalmente para fins de aprovação em estágio probatório e progressões funcionais por mérito (ganhos financeiros), caracterizando-a como uma avaliação proforma.

No entanto, a avaliação de desempenho por competências é mais do que isso. Trata-se de uma ferramenta de gestão que subsidia a tomada de decisões não apenas em relação ao desenvolvimento profissional do servidor individualmente considerado, com o ideal de mensuração, reflexão e gerenciamento do desempenho, mas também em relação aos objetivos do desenvolvimento institucional, que possam subsidiar as políticas e processos de gestão de pessoal nessa dupla dimensão (BRASIL, 2006; 2010; 2019, PATRICIO; COVA, 2022).

Percebe-se, dessa forma, que este é um tema que ainda não está consolidado, mas se encontra em processo de elaboração no âmbito público federal. Além disso, trata-se de uma temática complexa, em um universo heterogêneo de instituições, e com critérios e parâmetros ainda em construção.

Ademais, a legislação federal sugere que seus órgãos e entidades adotem o desenvolvimento de pessoal baseado no modelo de gestão por competências, muito utilizado nas instituições com o intuito de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à organização, a fim de eliminar as lacunas entre o que os agentes podem fazer e o que é esperado deles (BRASIL, 2019; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CABRAL, 2020).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída inicialmente pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2016, e reformulada pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, estabelece que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal realizem o diagnóstico de competências do seu pessoal, com o objetivo principal de “promover o desenvolvimento dos servidores

públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação” (BRASIL, 2019, Art. 1º).

Dessa forma, a avaliação do desempenho de pessoal no setor público deve ser igualmente baseada em competências. Tamada (2020) define competências como sendo as reais entregas ou contribuições dos profissionais para a organização e a mobilização do estoque de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) no desempenho das suas funções.

Nesse íterim, Dalmau, Silva e Canto (2022) realizou um estudo objetivando compreender o estágio de implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras, bem como identificar os desafios encontrados neste processo. Os resultados desse estudo demonstraram que 50% das universidades participantes da pesquisa implementaram, ou estavam em processo de implementação do modelo de gestão por competências. Dessas, metade indicaram não realizar o acompanhamento e avaliação de competências e a outra metade está em fase de implementação.

Na UFRB, o processo de avaliação de desempenho por competências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) foi instituído em 2008, com a publicação da Portaria nº 277, de 14 de julho de 2008, alterada pela Portaria nº 139, de 27 de fevereiro de 2009, e tem por objetivo “[...] mensurar o desempenho do servidor, da equipe de trabalho e da Instituição nas ações adotadas para o atendimento das expectativas da sociedade por maior qualidade e eficiência na prestação dos serviços públicos” (UFRB, 2008, p. 4).

Com base em sua pesquisa, Patrício e Cova (2022, p. 9656) sugerem “como proposta para estudos futuros o entendimento da percepção de servidores públicos avaliados e avaliadores sobre a avaliação de desempenho de suas carreiras, para ateste empírico do que a literatura sobre o tema aborda”. Seguindo essa sugestão, a presente pesquisa se debruça precisamente sobre essa percepção dos servidores públicos em relação à avaliação de desempenho por competências, daí a sua justificativa teórica e política. A análise dessa ferramenta e de como é utilizada na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia compõe o *locus* do estudo.

O presente estudo teve como **objetivo principal** analisar em que medida o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) dos servidores TAE adotado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-

administrativos. Para atender a esse objetivo, foram definidos **quatro objetivos específicos**, quais sejam:

1. Estudar os principais modelos de ADC propostos na literatura, como fundamento para analisar a sua correlação e possíveis aplicações na UFRB;
2. Verificar a existência do descritivo da análise de competências dos cargos técnicos na UFRB e identificar sua correspondência com as práticas de avaliação;
3. Analisar o Programa de ADC dos servidores técnico-administrativos da UFRB na perspectiva dos normativos internos e da legislação correspondente, assim como, na percepção dos servidores técnico administrativos; e
4. Apresentar proposta de aprimoramento do Programa de ADC dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

Empreende-se que o estudo do ProADC da UFRB pode contribuir para a identificação de possíveis gargalos existentes, sobretudo em relação às competências dos avaliados, e permitir a apresentação de propostas que auxiliarão na melhoria do processo avaliativo, tendo o seguinte **problema de pesquisa** como principal pergunta a ser respondida mediante a presente investigação de mestrado profissional: De que forma o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo da UFRB?

Nesse estudo, a **hipótese** a ser defendida é que há margem para a melhoria e adequações no ProADC, no que tange à sua metodologia e às competências a serem avaliadas. Por tratar-se de fator chave no sucesso do desempenho de qualquer organização, os recursos humanos devem ser geridos de forma a atender aos objetivos institucionais e para garantir o alcance desses objetivos – alinhados, dentro do possível, aos objetivos dos próprios colaboradores. A ADC, enquanto ferramenta de planejamento e controle, deve estar adequada à realidade da instituição e atender ao que se propõe.

Considerando a natureza de um Mestrado Profissional voltado para Políticas Públicas, e o vínculo desta pesquisadora como servidora pública federal, atuante em uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), e considerando a relevância e a necessidade de aprimorar cada vez mais a avaliação de desempenho por competências dos servidores, para que seus serviços prestados sejam continuamente

aperfeiçoados, o ProADC, como sendo um dos programas de gestão da UFRB, precisa ser revisitado e analisado, sempre que possível.

A autora desta pesquisa ingressou na UFRB como servidora técnica-administrativa em 2016, e ficou lotada no Núcleo de Gestão de Avaliação e Capacitação da PROGEP, assumindo a gestão do Núcleo em 2019, quando buscou aprofundar-se nas atribuições da unidade de lotação, que incluía a avaliação de desempenho dos servidores técnicos da instituição. Nesse processo, identificou gargalos no modelo adotado que julgava ser passíveis de ajustes, tanto sob a própria ótica, como também das críticas advindas de outros servidores, fato que lhe inquietou. Com isso, esta pesquisadora se colocou à disposição para investigar esse problema e contribuir com o referido programa. Dessa forma, enquanto mestrado profissional, o **produto** principal que foi elaborado como contribuição da pesquisa consiste na construção de uma proposta de aprimoramento do ProADC.

O estudo em questão se encaixa na Linha de Pesquisa Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação, especificamente dentro do Projeto Estruturante Inovações Tecnológicas e Políticas Públicas, uma vez que tem como norte a possibilidade de proposição inovadora da aplicação de tal conhecimento nas práticas de avaliação de servidores técnicos da UFRB.

O percurso metodológico do presente estudo tem natureza de pesquisa aplicada, objeto descritivo e abordagem quanti-qualitativa, fundamentado principalmente nos tipos de pesquisa bibliográfica e documental, assim como de questionário de pesquisa e de entrevistas semiestruturadas e veio a constituir-se como um relatório técnico, realizado a partir de um estudo de caso.

A pesquisadora debruçou-se sobre o ProADC a partir de um ensaio meta-avaliativo e buscou envolver os servidores técnicos que fazem parte do processo, para compreender os determinantes do programa e propor as melhorias das lacunas que foram evidenciadas. Sobre um universo de 695 servidores que compõem o corpo técnico na universidade, foi aplicado o mesmo questionário de pesquisa a 248 servidores técnicos-administrativos e a 15 servidores técnicos na posição de gestores, com os quais foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa está estruturada em seis capítulos, em que o primeiro apresenta a problemática e os objetivos de pesquisa. O segundo capítulo concentra o embasamento teórico, perpassando pelo contexto sociopolítico da avaliação de desempenho no âmbito privado e seu encaminhamento ao setor público, bem como a

sua ligação com o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal, além de abordar os principais modelos de avaliação de desempenho propostos na literatura e os determinantes relativos à gestão por competência.

O capítulo três apresenta a metodologia, seguida pelo quarto capítulo, onde se encontram os resultados obtidos na pesquisa, contendo o descritivo do modelo de avaliação de desempenho por competências adotado na UFRB, relacionado com os normativos e a legislação correspondente, bem como as percepções dos servidores técnicos relativas ao programa de avaliação.

Na sequência, o capítulo cinco apresenta o produto da presente dissertação de mestrado profissional, qual seja, uma proposição de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências no âmbito da Universidade.

Por fim, no capítulo sexto são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Como resposta à pergunta que se propôs investigar, foi possível verificar a partir dos resultados da pesquisa que os servidores técnico-administrativos consideram de suma importância que haja um programa de avaliação de desempenho por competências na instituição, porém consideram que o ProADC, nos moldes em que é aplicado na UFRB atualmente, não avalia corretamente e nem subsidia adequadamente o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo, como dele cabia esperar.

Por esse motivo, tendo em conta as disposições legais brasileiras e a normativa interna da UFRB e, ao mesmo tempo, levando também em consideração as percepções dos sujeitos participantes no processo de avaliação do desempenho por competências, isto é, os servidores técnicos a serem avaliados e as equipes gerenciais responsáveis pela avaliação, foi elaborado como produto uma Proposta de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) da UFRB.

2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O presente capítulo concentra o embasamento teórico desta pesquisa, perpassando pelo contexto sociopolítico da avaliação de desempenho no âmbito privado e seu encaminhamento ao setor público, bem como a sua ligação com o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal, além de abordar os principais modelos de avaliação de desempenho propostos na literatura e os determinantes relativos à gestão por competência. Com isso, buscou-se atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é de estudar os principais modelos de avaliação de desempenho propostos na literatura, como fundamento para analisar a sua correlação e possíveis aplicações na UFRB.

Para refletir sobre as ações voltadas para o desenvolvimento de pessoal no âmbito do Governo Federal, algumas políticas e programas já são legitimados. Dentro destes, existem aqueles que discutem sobre a avaliação de desempenho, e para compreendê-los melhor é importante entender o conceito de avaliação. A reflexão acerca do desenvolvimento de pessoal no contexto da UFRB perpassa necessariamente pela discussão dos conceitos de desempenho de pessoal e da base legal federal que subsidia o tema. Além disso, envolve discutir os modelos, métodos e critérios de avaliação de desempenho.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O serviço público tem se transformado no decorrer dos anos, especialmente considerando as reformas administrativas que trouxeram mudanças para a administração baseadas no setor privado. Tem-se abordado a importância de conceitos de qualidade como eficiência, eficácia e efetividade, advindas do modelo de gestão da Nova Gestão Pública (modelo baseado na adoção do gerencialismo tal qual ocorre no contexto empresarial, com o objetivo de melhorar a atuação do aparelho de Estado brasileiro), para a valorização do cidadão e para a gestão estratégica nessas organizações (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022; OLIVEIRA, 2021).

Visando a qualidade do serviço público, em 2006 foi criada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal, instituída inicialmente pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, e tinha como propósito adotar o desenvolvimento de pessoal baseado em competências (CABRAL, 2020).

Com o decorrer dos anos foram constatadas falhas na Política, fundamentando a necessidade de sua reformulação. O Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) apresenta as falhas identificadas:

- a. Não era possível mensurar os retornos obtidos com os investimentos no desenvolvimento dos servidores públicos federais e que, muitas vezes, esse investimento era realizado sem considerar os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade;
- b. Os instrumentos de planejamento e de avaliação das ações de desenvolvimento eram falhos e não contemplavam a efetividade do investimento e o retorno alcançado;
- c. As ações de desenvolvimento eram adquiridas livremente sem que houvesse um delineamento estratégico e sem que fossem considerados os cursos, já disponíveis, a custos bem mais acessíveis nas Escolas de Governo do SIPEC; e
- d. O órgão central do SIPEC tinha dificuldades em desempenhar sua função de órgão orientador das ações de desenvolvimento dos servidores devido à maneira como as informações acerca das ações de desenvolvimento realizadas pelos órgãos e entidades do SIPEC eram obtidas. (BRASIL, 2019, p. 7).

Dessa forma, a partir dos estudos realizados, o Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), iniciou um processo de aperfeiçoamento das diretrizes e instrumentos da PNDP, culminando na publicação do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.206, de 02 de outubro de 2020, que revogou o Decreto nº 5.707 de 2006 (BRASIL, 2019).

A nova PNDP buscou desenhar o processo de gestão das ações de desenvolvimento dos órgãos e entidades da Administração Federal (BRASIL, 2019), com o objetivo de “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal” (Art. 1º), e propôs que seu principal instrumento, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), fosse precedido de diagnóstico de competências, a “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (Art. 3º, § 2º).

O aumento da exigência da qualidade dos serviços públicos fez com que a gestão de pessoas levasse em consideração a importância da condução de sistemas de avaliação de desempenho, que permitissem identificar as capacidades dos trabalhadores e suas lacunas de desempenho (PATRÍCIO; COVA, 2022). “Quando se

fala em modernização administrativa e gestão de pessoas, a avaliação de desempenho humano sempre aparece como instrumento crucial e imprescindível” (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 87).

Na administração pública brasileira, a implantação da avaliação de desempenho iniciou através de Getúlio Vargas nos anos de 1930. Nesse período foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), antes conhecido como Conselho Federal do Serviço Público Civil, por meio do qual desenvolveram-se diversas ações direcionadas a diminuir as práticas patrimonialistas da administração pública federal (OLIVEIRA, 2021, PATRICIO; COVA, 2022).

Outro movimento importante na evolução histórica da gestão de pessoas dentro administração pública federal deu-se a partir da década de 1960, marcada pela edição do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. “A descentralização, a coordenação e o planejamento de ações, os mecanismos de controle e a delegação de competências regimentais foram instituídos por tal dispositivo legal” (OLIVEIRA, 2021, p. 31). As primeiras normas que dizem respeito ao processo de avaliação de desempenho foram sancionadas nesse período, como a Lei nº 3.780, de 1960 e a Lei nº 5.645 de 1977, e seus decretos regulamentares, que tratavam acerca do desenvolvimento das carreiras na administração direta federal (REYNAUD; TODESCAT, 2017, PATRICIO; COVA, 2022).

No contexto atual, a avaliação de desempenho está normatizada pela Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que estabelece para os servidores da União, das autarquias e das fundações públicas a realização da avaliação de desempenho individual no estágio probatório. Também a Constituição Federal de 1988, por meio da Emenda nº 19/1998, recomendou que a administração procedesse com a verificação do desempenho do servidor mediante avaliação formal e sistemática, além de relacionar o desempenho insatisfatório à possível perda do cargo público (REYNAUD; TODESCAT, 2017, PATRICIO; COVA, 2022, DALMAU; SILVA; CANTO, 2022).

A partir de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, e simultaneamente à publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), a avaliação de desempenho tornou-se mais recorrente, com uma maior adoção de sistemas avaliativos relacionados a gratificações de servidores, como consequência da modernização na administração pública (PATRICIO; COVA, 2022; OLIVEIRA, 2021).

Esse aparato legal marcou a transição da administração pública paternalista e burocrática à gerencialista, a partir do uso de práticas do setor privado, dando início a uma abordagem sistêmica que culminou no modelo de gestão estratégica. Deu-se espaço, então, a políticas de desenvolvimento de pessoas e à gestão por competências (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022).

Em decorrência dessas mudanças, o Governo Federal implantou, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto nº 5.707, que instituiu as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal (posteriormente alterado pelo Decreto nº 9.991 de 2019), conforme mencionado anteriormente (OLIVEIRA, 2021).

Na sequência, em 22 de setembro de 2008 foi promulgada a Lei nº 11.784 contendo um capítulo específico para instituir uma sistemática de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de monitorar a atuação individual e coletivos desses servidores (BRASIL, 2008). Essa normativa trouxe orientações relativas à política de remuneração, subsidiou os processos de capacitação, desenvolvimento e movimentação de pessoal e apresentou algumas inovações, como por exemplo, a introdução de avaliação participativa e a criação de uma comissão de acompanhamento das etapas do ciclo da avaliação de desempenho (PATRICIO; COVA, 2022).

Compõem a estrutura da administração pública indireta, as universidades federais, como entidades autárquicas, atuando na execução da educação, atividade típica do Estado. A autonomia das universidades é garantida na Carta Magna de 1988 em seu artigo 207, porém, sua atuação deve ocorrer dentro dos limites previstos em lei e nos princípios da Administração Pública (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022).

No âmbito das instituições federais de ensino brasileiras, a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que traz o conceito de avaliação de desempenho como sendo um “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005). Outra definição é apontada no Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação:

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

Seguindo essas definições, Santana e Santana (2020, p. 145) entendem a Avaliação de Desempenho como “instrumento de gestão que permite analisar a atuação dos profissionais dentro da instituição, com o objetivo de tomar decisões quanto à manutenção do desempenho ou desenvolvimento dele com intenção de melhoria”. Com esses conceitos, observa-se que a aplicação da avaliação de desempenho dos servidores TAE está intimamente atrelada ao desenvolvimento de pessoal no contexto federal, e têm a prerrogativa de alinhar-se ao planejamento estratégico das instituições.

Instrumentos de avaliação de pessoas têm como maior objetivo propiciar aos gestores uma análise sobre as características e contribuições dos profissionais e, desta forma, embasar as tomadas de decisão referentes aos vários processos de gestão de pessoas. (TAMADA, 2020, p. 35).

Apesar da relevância da avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão de recursos humanos e conseqüente desenvolvimento de pessoal, existem ainda discussões diversas quanto à subjetividade dos critérios e tendência de complacência por parte dos seus avaliadores (MARCONI, 2005).

A próxima sessão discute os principais modelos de avaliação do desempenho propostos na literatura, bem como as críticas identificadas em relação à aplicação desse instrumento na universidade pública.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ambientes complexos, compostos por diversos setores e atores que formam sistemas de políticas e programas sociais, exigem abordagens originais de avaliação. Para alcançar os objetivos dessas políticas e programas é importante que sejam realizados estudos detalhados sob diferentes perspectivas e metodologias, a fim de abordar diferentes sujeitos. É isso que defende Jannuzzi (2021) quando trata da avaliação sistêmica como processo de aprendizado organizacional para políticas sociais. Garcia (2013, p. 25-26) corrobora com essa perspectiva, quando defende que “discutir avaliação é procurar entender as suas complexas relações como um conjunto

de políticas e práticas pautado em pressupostos epistemológicos, políticos, éticos e sociais”.

O termo avaliação compartilha diversos campos semânticos, entretanto, diferenciam-se pelos objetivos aos quais servem. Qualquer que seja, no entanto, o objetivo da avaliação, a autocrítica faz parte do processo e conduz, conseqüentemente, ao aprimoramento do objeto avaliado (GARCIA, 2013). Elliot (2011) apoia esse pensamento quando sugere que é necessário verificar a condução de processos de avaliação e refletir sobre eles, a fim de atestar a qualidade do processo e deixar evidentes os possíveis pontos de melhorias. Essa construção é feita por meio de meta-avaliações.

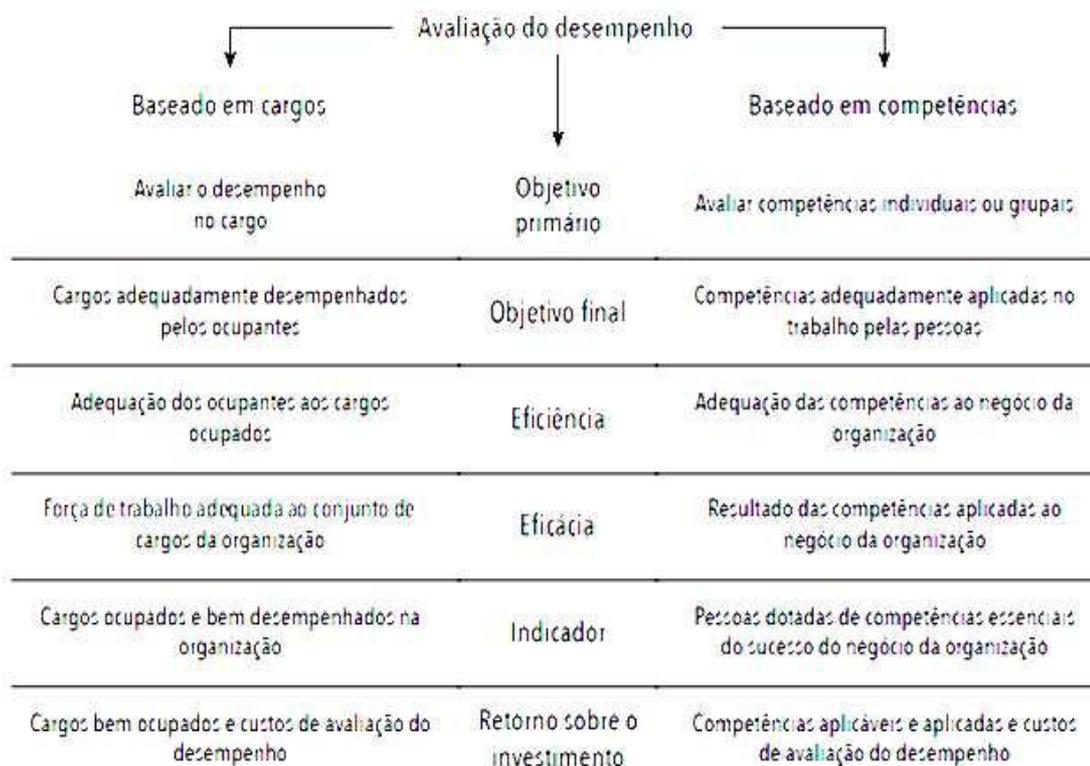
Segundo Garcia (2013, p. 46), “a meta-avaliação é o conhecimento crítico das políticas e práticas da avaliação com o objetivo de aprimorar cada vez mais o seu próprio processo, potencializando a autoavaliação e o processo de gestão democrática”. Em outras palavras, trata-se de avaliar a avaliação, buscando ajustes dentro do processo. A autora destaca a obra *Joint Committee on Standards for Educational Evaluations* (JCEE), de 1994, que apresenta padrões universais para a realização adequada de meta-avaliações agrupados em quatro atributos, quais sejam: utilidade, viabilidade, ética e precisão. A seguir, encontra-se uma breve definição de cada critério, à luz de Elliot (2011) e Garcia (2013):

- Utilidade: relaciona-se a suprir informações práticas para os interessados na avaliação em foco. Tem a ver com a necessidade que os interessados têm no resultado da avaliação, e que esses resultados lhes sejam úteis.
- Viabilidade: refere-se a procedimentos que certifiquem que a avaliação será conduzida de forma efetiva e realística, assegurando os aspectos diplomáticos relacionados à política e cultura.
- Ética: diz respeito aos padrões legais, éticos e profissionais desempenhados pelo avaliador, bem como o devido respeito demonstrado aos envolvidos no processo.
- Precisão: pauta-se na confiabilidade de que as características que expressam o valor ou mérito do programa sejam adequadas e confiáveis.

Dentro do contexto de avaliação, encontra-se aquela direcionada ao estudo do desempenho das pessoas nas organizações. Essa avaliação de desempenho pode ser baseada em dois critérios, de acordo com Chiavenato (2014): no cargo ou nas competências, conforme Figura 1. Nesse contexto, “competência é um agregado

sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados” (CHIAVENATO, 2014, p. 195).

Figura 1 – Avaliação do desempenho baseado em cargos *versus* avaliação do desempenho baseado em competências



Fonte: Chiavenato (2014, p. 212).

Chiavenato (2014) defende que a distribuição do trabalho nas organizações depende de como eles foram previamente planejados, geralmente com a especificação das tarefas contidas em cargos, e distingue “análise de cargo” de “descrição de cargo”:

Analisar um cargo significa detalhar o que este exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais necessários ao ocupante, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. (CHIAVENATO, 2014, p. 190).

A avaliação de desempenho é um dos principais objetivos da descrição e análise de cargos, pois possibilita avaliar os ocupantes dos cargos, as metas e os

resultados, por meio de definição de critérios e padrões de desempenho. Assim, é preciso que a organização tenha definido com base em qual critério realizará o seu processo de avaliação, se pelo cargo ou pelas competências, levando em consideração que estes não são estáticos, mas que estão em constante dinâmica de mudança e, por isso, devem ser constantemente descritos e analisados. A evolução e inovação dos cargos são exigências da organização moderna, pautada na produtividade e qualidade, com vistas a alcançar um alto padrão de desempenho. A modelagem de trabalho mais utilizada costuma unir as duas abordagens, fazendo a análise das competências (análise de cargos) a partir do estudo dos cargos (descrição de cargos) (CHIAVENATO, 2014).

A partir da definição do critério de avaliação, deve-se então escolher o método a ser utilizado. A literatura aponta diversos métodos de avaliação do desempenho humano, desde os tradicionais até os mais modernos. Chiavenato (2014) apresenta os métodos tradicionais como sendo os de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

O método de *escala gráfica* é simples e possibilita ao avaliador expressar suas percepções de forma gradual, com menos subjetividade (LOPEZ; GIRARDI, 2015). Trata-se de uma tabela em que, nas linhas, são elencados os fatores de avaliação previamente definidos e graduados, de forma a definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar, e nas colunas são expressos os graus de avaliação de desempenho, que classificam o desempenho do indivíduo entre muito ruim e excelente (CHIAVENATO, 2014).

O método de *escolha forçada*, como o próprio nome sugere, induz ao avaliador a escolher, dentre as declarações descritivas existentes, as que mais se aplica ao desempenho do avaliado, minimizando sua possibilidade de expressar o que ele realmente pensa (LOPEZ; GIRARDI, 2015). Nesse método, “o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado” (GIL, 2007, p. 155).

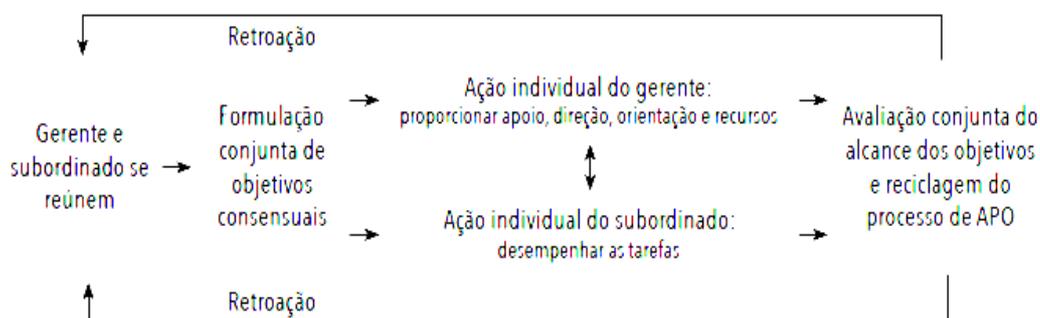
Ao utilizar o método de *pesquisa de campo*, o avaliador realiza entrevistas com os gerentes para, em conjunto, avaliar o desempenho dos funcionários, por meio de preenchimento de formulário individual. Esse é o método tradicional mais completo, composto por etapas de entrevistas, planejamento e acompanhamento dos resultados. Quando é criado um instrumento utilizando o método de *incidentes*

críticos, o avaliador leva em consideração desempenhos excepcionais, classificando o avaliado por meio da indicação de características altamente positivas ou altamente negativas. Já o método de *listas de verificação* relaciona os fatores de desempenho, para que o avaliador possa marcar aqueles nos quais o funcionário se encaixa, como um *checklist* das características principais do sujeito avaliado (CHIAVENATO, 2014).

Por apresentarem aspectos ultrapassados, burocratizados e, muitas vezes, repetitivos, os métodos tradicionais são bastante criticados. As avaliações modernas, em contrapartida, visam a participação e integração dos envolvidos, abarcando os objetivos organizacionais e individuais e tendenciando à desburocratização, o que leva a crer que são os mais indicados a serem adotados nas organizações (CHIAVENATO, 2014).

Uma tendência nas organizações modernas é a participação ativa do colaborador e o seu gerente no sistema de avaliação de desempenho, conhecido como Avaliação Participativa por Objetivos (APPO). Esse modelo de avaliação é democrático, participativo e envolvente, pois seus objetivos são formulados de forma consensual, incita um comprometimento pessoal com o alcance desses objetivos formulados, a alocação dos recursos e meios necessários ao alcance dos objetivos é negociada entre as partes, o indivíduo escolhe a estratégia pessoal para alcançar os objetivos, os resultados são constantemente monitorados de forma quantitativa, clara, confiável e conta com o processo de retroação por meio da comunicação e contínua avaliação conjunta. O ciclo se resume a definir os objetivos e responsabilidades conjuntamente (avaliado e chefia), desenvolver os padrões de desempenho, avaliar esse desempenho e proceder com a retroação para redefinir os objetivos, com envolvimento de mecanismo de motivação por meio de recompensas, conforme figura 2 (CHIAVENATO, 2014).

Figura 2 – O processo de APPO



Fonte: Chiavenato (2014, p. 189).

Além da APPO, destaca-se como ferramenta moderna, menos sujeita a erros, a técnica de Avaliação 360°, uma vez que cada colaborador é avaliado por várias pessoas com quem se relaciona, o que torna a análise mais completa (CHIAVENATO, 2014). Esse modelo de avaliação tem a vantagem de contrastar a autoavaliação feita pelo próprio servidor com a avaliação do superior hierárquico, dos pares, clientes e subordinados, tornando-o mais fidedigno e garantindo maior credibilidade a seus resultados, conforme Craide e Di Diego Antunes (2013). A figura 3 simboliza esse modelo de avaliação, em que o avaliado está no centro do processo, sob a perspectiva de si próprio e de diversos outros envolvidos.

Figura 3 – Avaliação 360° ou circular



Fonte: Chiavenato (2014, p. 227).

A avaliação 360°, essencial na gestão por competências, de acordo com Brandão et al. (2008), contribui para um diagnóstico de competências mais preciso, com possibilidade de redução de vieses, caracterizando-se como o modelo mais eficaz, democrático e participativo dentre os disponíveis. Esse método, realizado por diversos atores organizacionais, é mais rico e fidedigno do que aquele realizado por uma única pessoa, considerando o compartilhamento, pelos envolvidos, da responsabilidade do processo e por eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores.

A condução da avaliação de desempenho na organização tem várias aplicações e propósitos, como elemento integrador da prática de gestão de pessoas, tais como: *agregar pessoas*: indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados;

aplicar pessoas: apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos; *recompensar pessoas*: indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo; *desenvolver pessoas*: mostra os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e quais necessitam de treinamentos; *manter pessoas*: apresenta o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores; e *monitorar pessoas*: proporciona retroação e, a partir da interação, facilita o entendimento do pacto entre as partes (CHIAVENATO, 2014). Nota-se, nesse ponto, que a ferramenta de avaliação abarca uma gama de responsabilidades no contexto do desenvolvimento de pessoal.

Na esfera pública federal, importa destacar que a legislação apresenta alguns vieses específicos relativos à avaliação de desempenho profissional, tais quais:

- O art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, regula que o servidor público estável poderá perder o cargo mediante procedimento de avaliação periódica que demonstre desempenho insuficiente, ainda que não haja dolo por parte do servidor (CAVALCANTE FILHO, 2021);
- O art. 9º, § 2º e 7º, da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 estabelece que a avaliação deve ser utilizada para fins de progressão por mérito profissional e como condicionamento para a liberação do servidor com o objetivo de realizar cursos de Mestrado e Doutorado;
- O art. 20, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 institui que o período de estágio probatório do servidor deverá ser acompanhado por meio de avaliação de desempenho, observados a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade do servidor avaliado.

Mesmo com os avanços no campo da gestão de pessoas, especificamente no que diz respeito à avaliação de desempenho, Patrício e Cova (2022) em um estudo da literatura acerca dos aspectos da avaliação de desempenho dos servidores públicos no âmbito federal, constataram críticas relativas a essa ferramenta. O quadro 1 demonstra as principais dificuldades identificadas na condução da avaliação de desempenho no setor público (primeira coluna) de acordo com autores diversos (segunda coluna).

Quadro 1 – Críticas à avaliação de desempenho no setor público federal apresentadas na teoria

CRÍTICAS	AUTORES
Descontinuidade de ações governamentais e desinteresse político em aprimorar a avaliação de desempenho, além de resistência dos próprios servidores e barreiras legais.	REYNAUD; TODESCAT, 2017.
Carência de pesquisas e teorias relacionadas ao tema.	REYNAUD; TODESCAT, 2017; VALMORBIDA et al., 2014.
Utilização da avaliação tão somente para fins de progressões pecuniárias, sem preocupar-se principalmente com a mensuração, reflexão e gerenciamento do desempenho.	BALASSIANO; SALLES, 2005; CARMO et al., 2018.
Falta de correlação do trabalho realizado pelo servidor com os resultados esperados pela organização, o que torna os resultados ineficazes e a avaliação um procedimento meramente de cumprimento da legislação.	BALASSIANO; SALLES, 2005.
Dificuldade de definição de critérios e parâmetros objetivos de avaliação que mensure de forma adequada o desempenho, considerando a complexidade dos serviços prestados.	ODELIUS, 2010; REYNAUD; TODESCAT, 2017.

Fonte: Elaboração própria com base em Patrício e Cova (2022).

Dentro desse campo de estudo, houve universidades que tentaram adotar o modelo de gestão por competências, o qual inclui a avaliação de desempenho em seu escopo. Dalmau, Silva e Canto (2022) realizou um estudo com 12 universidades federais brasileiras, em um universo de 69 existentes no país, objetivando compreender o estágio de implementação do modelo de gestão por competências nessas instituições, bem como identificar os desafios encontrados neste processo. Os resultados desse estudo demonstraram que 50% das universidades participantes da pesquisa implementaram, ou estavam em processo de implementação do modelo de gestão por competências. Dessas, metade indicaram não realizar o acompanhamento e avaliação de competências e a outra metade está em fase de implementação desse processo.

Alguns motivos de apenas metade delas terem iniciado o processo de implementação residem na dificuldade de vincular o modelo de gestão por competências à avaliação de desempenho [...] e na ausência de sistema informatizado em pleno funcionamento para avaliação por competências e, conseqüentemente, a impossibilidade de implementar o desenvolvimento por competências (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022, p. 22).

Importa ressaltar que, ainda sobre a pesquisa realizada por Dalmau, Silva e Canto (2022), ficou evidente a necessidade de constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades o modelo de competências como estratégia previamente definida, além de ser essencial o mapeamento de competências dos servidores na instituição. Essa é uma dificuldade apresentada no contexto das universidades federais brasileiras, em que, segundo o autor, das 69 universidades

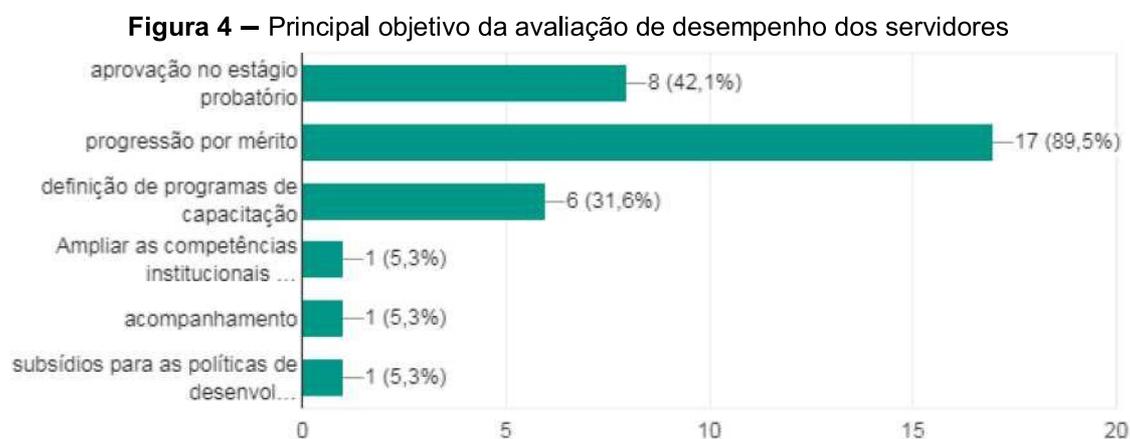
listadas na pesquisa, apenas 22 possuem a gestão por competências definida no seu PDI.

Tamada (2020) também se debruçou sobre o tema relativo à avaliação de desempenho por competências no contexto das universidades federais. Em seu estudo, a pesquisadora identificou e analisou os sistemas de avaliação de desempenho existentes para os servidores técnico-administrativos em educação das universidades federais, e conseguiu construir e validar um instrumento de referência para avaliação de desempenho baseado em competências, que pode avaliar as entregas ou o desempenho desses servidores no nível de complexidade da sua atuação.

Dos resultados de sua pesquisa, Tamada (2020) identificou que não há um instrumento padrão para as universidades. As políticas de gestão de pessoas variam de acordo com cada organização e dessa forma, no que diz respeito às universidades públicas federais, cada uma acaba por desenvolver o seu próprio sistema de avaliação de desempenho, atendendo a determinados objetivos e características diversas das categorias de pessoal.

Além disso, os modelos de avaliação de desempenho utilizados nestes órgãos atendem parcialmente à legislação vigente no que tange à avaliação por competências, sendo este um instrumento utilizado principalmente “como base para aprovação em estágio probatório e para as progressões funcionais por mérito a cada 18 meses, vinculadas, desta forma, a ganhos financeiros” (TAMADA, 2020, p. 41), caracterizando-a como uma avaliação proforma.

A figura 4 demonstra os objetivos da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos segundo as universidades pesquisadas pela autora.



Fonte: Tamada (2020, p. 79).

Na literatura é possível encontrar algumas diretrizes para a realização de uma avaliação de desempenho adequada. Marconi (2005) indica que o sucesso de um programa de avaliação de desempenho depende da sua integração com a política de capacitação, em prol do desenvolvimento dos servidores. Desse modo, desenvolvimento de pessoal e o acompanhamento desse desenvolvimento devem andar de mãos dadas.

Gil (2007) aponta a importância de a organização manter um sistema de avaliação de desempenho elaborado tecnicamente, para evitar a superficialidade e unilateralidade da avaliação do chefe em relação ao subordinado, além do que, uma avaliação baseada em princípios científicos, inibe possíveis distorções próprias daquelas feitas com base no senso comum. Pelo disposto, é possível compreender a necessidade da condução de um processo de avaliação adequado, validado cientificamente, e corretamente aplicado dentro das organizações públicas.

Reifschneider (2008) chama a atenção para a escolha adequada do sistema de avaliação da instituição e desincentiva o aproveitamento do sistema utilizado em uma organização, para outra, pois é bem possível que não tenham necessidades iguais e, dessa forma, um mesmo sistema não atenda aos dois contextos. Por isso, é importante estabelecer indicadores e critérios objetivos de desempenho, bem como verificar se o processo atende à realidade organizacional de cada instituição.

Numa perspectiva gerencial, o sistema adequado de avaliação de desempenho, de acordo com Corrêa e Corrêa (2007), tem o propósito de integrar o ciclo de planejamento e controle, bem como apoiar a tomada de decisões e influenciar as pessoas para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização.

Chiavenato (2009) vai além da perspectiva gerencial e organizacional do instrumento, quando ressalta sua importância também para os colaboradores, uma vez que estes obtêm clareza quanto ao que a instituição requer deles, quais as expectativas sobre eles, bem como passam a ter conhecimento dos seus próprios pontos fortes e fracos. Os colaboradores têm, assim, a percepção do que pode ser feito, por conta própria, para a melhoria do seu desempenho e entendem as ações tomadas pelos seus superiores em prol dessa melhoria.

A avaliação de desempenho baseada nas competências possibilita aferir as reais contribuições dos servidores no trabalho, de forma a proporcionar diretrizes para as ações gerenciais de desenvolvimento de pessoal (TAMADA, 2020). A sessão

seguinte tratará desse modelo de avaliação, após contextualizar as características da gestão por competências.

2.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Muitas instituições utilizam-se do modelo de gestão por competências com o intuito de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à organização, a fim de eliminar as lacunas entre o que os agentes podem fazer e o que é esperado deles (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A Instrução Normativa nº 21 de 1º de fevereiro de 2021, que trata dos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, define essas lacunas como necessidades de desenvolvimento (BRASIL, 2021).

De acordo com Chiavenato (2014, p.195): “competência é um agregado sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Dutra et al (2019) *apud* Tamada (2020) define competências de forma mais ampla, como sendo as reais entregas ou contribuições dos profissionais para a organização e a sua capacidade de atuar em determinado nível de complexidade. A competência vai muito além do conjunto de qualificações de um indivíduo, trata-se das “ações na prática do trabalho e a mobilização do estoque de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) no desempenho das funções dos servidores” (TAMADA, 2020, p. 154).

São muitas as competências necessárias aos servidores técnico-administrativos em educação, dada a diversidade de cargos na prática profissional, e por isso torna-se um desafio identificá-las e mensurá-las. Porém, independente do cargo, existem competências fundamentais para que estes desenvolvam suas atividades com excelência (TAMADA, 2020).

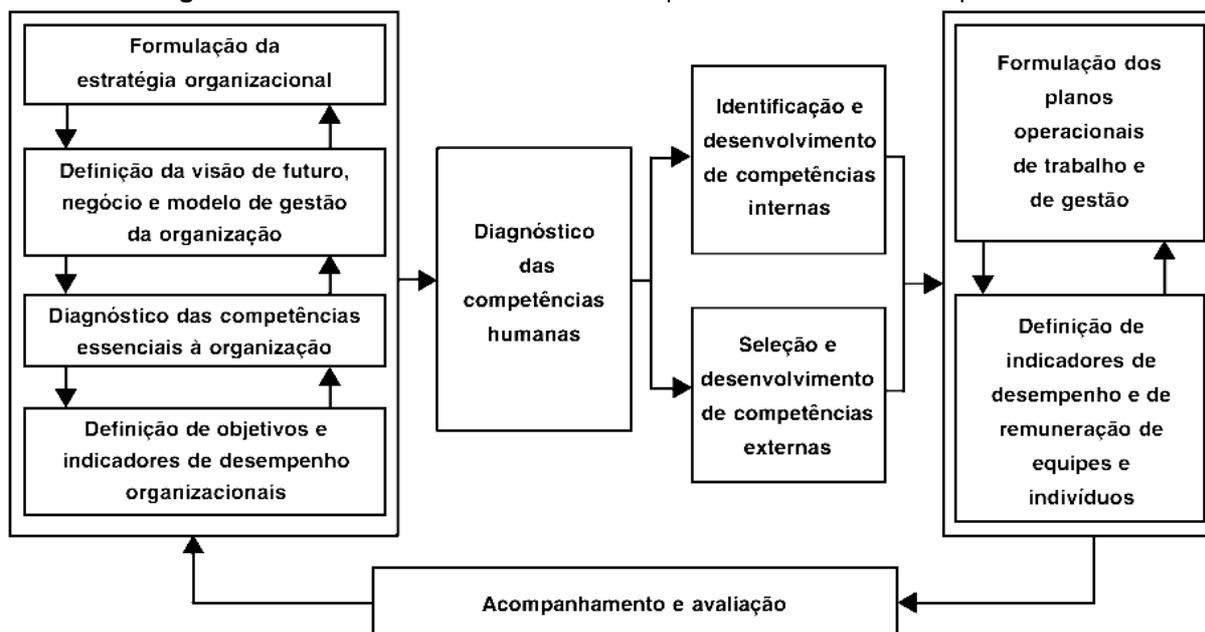
As competências podem-se dividir em duas esferas: as organizacionais, relativas às capacidades da organização e que se constituem a partir do processo de aprendizagem coletiva da organização e estão associadas às suas estratégias; e as humanas, que dizem respeito às pessoas de forma individual. Ambas se relacionam e influenciam-se uma na outra (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; TAMADA, 2020). Tamada (2020) acrescenta ainda ao rol de competências: as funcionais, que representam as responsabilidades específicas por função (marketing, gestão de pessoas, finanças, etc.); e as coletivas, que surgem das relações sociais, a partir das relações de cooperação e sinergia entre as competências individuais.

A adoção do modelo de gestão por competências é fundamental para promover o aprimoramento do desempenho a partir da manifestação de competências na organização (TAMADA, 2020). Conforme Ramos et al. (2014), a implantação da gestão por competências tem como ponto de partida o mapeamento das competências dos membros da organização. Dessa forma, esse mapeamento é pré-requisito para a construção da avaliação pautada nas competências. Além disso, as competências devem estar alinhadas à estratégia organizacional, envolvendo toda a organização, desde o nível corporativo até o individual (TAMADA, 2020).

A gestão por competências requer algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à instituição identificar as lacunas de competências da sua força de trabalho. Além disso, a identificação das necessidades de desenvolvimento dessas competências se dá a partir da gestão do desempenho. Esse processo deve ser objetivo, no sentido de traduzir em termos quantitativos o desempenho e as competências de cada indivíduo, em prol dos objetivos organizacionais. O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, a gestão por competências e a gestão do desempenho estão diretamente relacionadas.

Por serem complementares e interdependentes, Brandão e Guimarães (2001) sustentam a ideia da gestão de desempenho baseada nas competências como sendo um único modelo de gestão, dois contextos de fragmentação teórica integrados, que contempla as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir do diagnóstico das competências essenciais à organização. Guimarães et al. (2000, p. 250) resume bem esse processo na figura 5.

Figura 5 – Processo de Gestão de Desempenho baseado nas competências



Fonte: Guimarães et al. (2000, p. 250).

Observa-se, a partir da figura 5, que o ponto de partida para a gestão por competências se dá na formulação da estratégia organizacional, um requisito indispensável para que esse modelo seja bem definido nas organizações. É o planejamento estratégico que identifica as competências necessárias e compara com aquelas já existentes no quadro de pessoal, para encontrar as lacunas existentes e definir os encaminhamentos necessários que possam sanar as falhas de desenvolvimento (DALMAU; SILVA; CANTO, 2022).

A gestão por competências oferece diversas vantagens, conforme apresenta Ravitsky (2002) *apud* Pereira et al. (2008), entre as quais destacam-se: a possibilidade de definir perfis profissionais que promova a produtividade; a identificação de pontos fracos permitindo intervenções de melhoria para garantir os resultados; a gestão de desempenho com base em objetivos mensuráveis e quantificáveis, com possibilidades de observação direta; maior produtividade e otimização dos resultados; e a conscientização das equipes para que assumam a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento.

Dutra et al. (2019) *apud* Tamada (2020) menciona que o ciclo de avaliação de desempenho por competências deve ser feito em quatro etapas, quais sejam: a autoavaliação e avaliação da chefia imediata; a calibração – análise, pela unidade de gestão de pessoal, dos resultados das avaliações, com recomendações de ajustes se necessário; a reunião de *feedback* e elaboração do Plano de Desenvolvimento

Individual (PDI) – momento estabelecido para que o avaliado e a sua chefia discutam os resultados do desempenho, destacando os pontos fortes e indicações de melhoria, bem como delimitem o planejamento do desenvolvimento individual a partir do desempenho apresentado; e o acompanhamento – processo de monitoramento do desempenho profissional do avaliado, e do cumprimento do PDI.

A Lei nº 11.784/2008 indica que a avaliação de desempenho deve objetivar a qualificação dos servidores públicos, por meio de capacitação e desenvolvimento na carreira, bem como subsidiar a política de gestão de pessoas (TAMADA, 2020). Com base nesses objetivos mais amplos, o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2020) estabelece alguns dos objetivos específicos mais comuns da avaliação de desempenho:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando ampliar a qualificação dos servidores.
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico.
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.
- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2020).

Além disso, o mesmo manual sugere que, no contexto da administração pública federal, o servidor seja avaliado, além de pelo seu superior hierárquico, também pelos colegas de equipe, subordinados e por ele próprio, conforme figura 6.

Figura 6 – Níveis de avaliação.

Níveis de avaliação	Quem avalia
Autoavaliação	o indivíduo avalia a si mesmo
Heteroavaliação	a chefia imediata avalia o indivíduo
Avaliação pela equipe (pares)	os colegas de equipe avaliam o indivíduo
Avaliação pelos subordinados	a equipe de trabalho subordinada avalia a chefia

Fonte: Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2020).

Além desses aspectos, a Lei ainda institui que “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2008, Art. 142). O Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho identifica os fatores de avaliação de desempenho estabelecidos na Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e adaptados do Decreto nº 7.133/2010, conforme figura 7.

Figura 7 – Fatores de avaliação de desempenho.

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Mínimos Obrigatórios	I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.
Opcionais	I - qualidade técnica do trabalho; II - capacidade de autodesenvolvimento; III - capacidade de iniciativa; IV - relacionamento interpessoal; e V - flexibilidade às mudanças.
Específicos	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual. (§2º do art. 4º da Orientação Normativa nº 7/11)

Fonte: Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2020).

Tamada (2020) faz uma crítica aos fatores de avaliação de desempenho apresentados nas normativas, uma vez que “a maioria deles não representam a

manifestação das competências do servidor e sim alguns conhecimentos, habilidades, atitudes e até mesmo critérios ou condições que possibilitam a manifestação das competências” (p. 45). A autora afirma que é necessário avaliar, para além desses fatores, as entregas do servidor à instituição, observáveis quando este coloca em prática as suas competências no trabalho.

Partindo desse pressuposto e baseando-se nos estudos da teoria e legislação vigente Tamada (2020) construiu e validou um instrumento de medida das competências dos servidores TAE, que pudesse avaliar a expressão das reais competências no trabalho (desempenho do servidor), conforme quadro 2.

Quadro 2 – Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e questões identificadoras.

Competências e questões identificadoras
1. Resolução de problemas - Propor soluções para os problemas e desafios no trabalho, em tempo oportuno, agindo para contribuir ao desempenho da unidade.
1.1 Age imediatamente para a solução de problemas no setor de trabalho.
1.2 Contribui em atividades que estão além de suas atribuições diretas na solução de problemas, desde que alinhadas ao escopo do seu cargo.
2. Trabalho em equipe - Executar atividades em equipe, buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum.
2.1 Relaciona-se cordialmente com colegas/subordinados/superiores/usuários, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, respeitando as diferenças.
2.2 Colabora com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas buscando alternativas e contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.
3. Autodesenvolvimento - Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes através da aprendizagem contínua para melhoria do seu desempenho no trabalho.
3.1 Estabelece metas anuais para o autodesenvolvimento de competências necessárias ao trabalho por meio de diferentes estratégias de aprendizagem.
3.2 Participa de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição com foco no atendimento das necessidades institucionais.
3.3 Utiliza o feedback das avaliações de desempenho a fim de aprimorar o próprio desenvolvimento.
4. Produtividade e qualidade no trabalho - Realizar os trabalhos, a partir do conhecimento de métodos e técnicas, para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia, atendendo aos padrões de qualidade esperados.
4.1 Desenvolve as atividades com a qualidade esperada, visando ao alcance de metas estabelecidas.
4.2 Utiliza corretamente métodos e técnicas referentes às atividades que exerce.
4.3 Racionaliza o uso de recursos para a realização do trabalho.
5. Criatividade e Inovação - Propor ideias inovadoras relativas ao trabalho com o objetivo de melhorar o próprio desempenho, analisando as situações de maneira flexível, aceitando novas soluções.
5.1 Propõe novas ideias/soluções no desenvolvimento das atividades para enfrentar e superar as adversidades e as pressões no trabalho.
5.2 Participa da implementação de mudanças e inovações propostas no setor de trabalho.
6. Comunicação - Expressar-se, por diversos meios e de forma adequada, transmitindo informações necessárias ao bom desempenho do trabalho.
6.1 Expressa ideias com clareza e objetividade.
6.2 Realiza a escuta ativa das diversas opiniões da equipe de trabalho.
6.3 Compartilha conhecimentos e informações que possam ser relevantes para o aperfeiçoamento de atividades da equipe.

7. Tomada de decisão - Escolher, no tempo hábil, com segurança, coerência e imparcialidade, uma determinada ação, dentre diversas alternativas possíveis, considerando os limites e riscos envolvidos, visando ao bom desenvolvimento das atividades.
7.1 Estabelece alternativas possíveis para determinadas situações, a partir da análise do contexto em que está inserido.
7.2 Escolhe a alternativa mais adequada para enfrentamento do problema.
7.3 Acompanha a efetividade da sua decisão.
8. Liderança - Conduzir equipes de forma eficiente, direcionando e influenciando-a em relação ao alcance dos objetivos do setor e estimulando o seu desenvolvimento.
8.1 Promove a união da equipe de trabalho em torno de objetivos comuns, apoiando e estimulando o desenvolvimento das pessoas.
8.2 Estimula a equipe na realização dos trabalhos, destacando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos institucionais.
9. Visão sistêmica - Identificar as relações de interdependência que formam a organização, nas quais cada tarefa ou setor se relaciona com os objetivos institucionais.
9.1 Possui visão global da instituição e identifica como seu trabalho, direta ou indiretamente, impacta no desenvolvimento do trabalho das demais áreas/setores da universidade.
9.2 Estabelece a interlocução com outras áreas/setores/órgãos da universidade, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.
10. Foco no usuário - Atender as necessidades de clientes internos e externos da universidade vinculadas à sua atuação profissional e respeitando as regras institucionais.
10.1 Atende às necessidades dos usuários, vinculadas à sua atuação profissional, com presteza e cordialidade.
10.2 Prevê necessidades dos usuários, vinculadas à sua atuação profissional, desenvolvendo soluções e respeitando as normas vigentes.
10.3 Busca continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Fonte: Tamada (2020, p. 125-128)

O instrumento produzido pela autora construiu o perfil de competência profissional, com as descrições de 10 competências básicas e 25 referenciais de desempenho, alinhado às especificidades do servidor técnico-administrativo em educação, aos estudos existentes, à legislação sobre a matéria e à opinião de experts (TAMADA, 2020). As contribuições desse estudo foram adaptadas e utilizadas como referência para a construção da proposta de reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências da UFRB, produto da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo objetiva apresentar a metodologia científica utilizada para a realização desta pesquisa, delimitando a natureza, o caminho metodológico e os procedimentos para a coleta e tratamento dos dados resultantes da pesquisa. O presente estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, objeto descritivo, abordagem quanti-qualitativa, e vem a constituir-se como um relatório técnico, realizado a partir de um estudo de caso.

Segundo Gil (2002; 2008), a pesquisa aplicada visa a utilização prática do conhecimento na realidade institucional no loco de estudo ao passo que busca o conhecimento do assunto para agir, eficiente e eficazmente. Nesse caso, o *locus* de estudo é a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, e o objeto de pesquisa, o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências da instituição. A pesquisa objetiva estabelecer uma relação entre a perspectiva do processo de ADC aos olhos da gestão, dos servidores em geral e das normativas, sendo uma pesquisa de objeto descritivo.

No que tange à abordagem, Gil (2002, p. 133) define a pesquisa qualitativa como “uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”. Kauark (2010) argumenta que a pesquisa quantitativa lida com fatos quantificáveis, com o auxílio de recursos e técnicas estatísticas, enquanto a pesquisa qualitativa trata da subjetividade do sujeito e a interpretação dos fenômenos, que não podem ser traduzidos em números.

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho acadêmico adota a pesquisa bibliográfica e documental pois, além de ser desenvolvida a partir do estudo de materiais já estabelecidos e elaborados cientificamente, também usa como fonte de obtenção dos dados materiais que ainda não foram analisados (GIL, 2002). O estudo da documentação, de acordo com Severino (2007, p. 124) “é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho”.

Como técnicas de levantamento de dados primários, foi utilizado questionário de pesquisa e entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório, junto a servidores da organização selecionada, para compreender a percepção destes quanto ao

processo de ADC da instituição a partir de métodos e teorias que orientam a coleta e a interpretação dos dados (PRODANOV, 2013).

Assim, esta pesquisa constitui-se em um relatório técnico, realizado a partir de um estudo de caso, uma vez que o relatório técnico é descrito como “a exposição escrita na qual se descrevem fatos verificados mediante pesquisas ou se história a execução de serviços ou de experiências para registrá-los em caráter de permanência” (UFPR, 1996, p. 69), e o estudo de caso, “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2007, p. 121).

A pesquisa se iniciou com o estudo bibliográfico da literatura de referência, que serviu de fundamento conceitual para a sua elaboração, de forma a identificar os principais modelos de ADC abarcados na teoria. Paralelamente, foi conduzida uma pesquisa documental que permitiu descrever o modelo de avaliação de desempenho por competências estabelecido para a UFRB e suscitar questões que identifiquem possíveis melhorias; identificar as normas que a legislação estabelece para a avaliação de desempenho em instituições públicas federais e fazer um comparativo com aplicação na UFRB; e reconhecer a existência (ou inexistência) da análise de competências dos TAE, para compreender em que medida o programa aplicado está alinhado a estas.

O *locus* de estudo foi a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia e a população pesquisada se restringiu aos servidores técnico-administrativos ativos na instituição¹. O quadro de pessoal da UFRB conta com o quantitativo de 695² servidores técnico-administrativos. Desses, 162 possuem cargo em nível de chefia ou coordenação. Estruturalmente, a UFRB está dividida em 19 macrounidades, incluindo uma Reitoria, sete Pró-Reitorias, sete Centros de Ensino e quatro Superintendências, alocadas em sete cidades da Bahia quais sejam, Cruz das Almas (onde fica a administração central), Amargosa, Cachoeira, São Félix, Feira de Santana, Santo Amaro e Santo Antônio de Jesus.

Para obtenção dos dados de pesquisa foram aplicados questionários *online*, estruturados com perguntas objetivas e previamente testadas, a 248 servidores TAE,

¹ Os servidores docentes são avaliados por outros programas e processos específicos e, portanto, não é objeto desta pesquisa.

² De acordo com relatório interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal, atualizado em julho/2022, solicitado pela pesquisadora via e-mail institucional.

em número de acordo com o desenho amostral com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%³, sobre um universo de 695 servidores técnico-administrativos. Dessa forma, os servidores convidados a responder ao questionário de pesquisa representam 36% do quantitativo de servidores técnicos que compõem o quadro de pessoal da UFRB. Essa etapa teve a finalidade de contextualizar o ProADC sob a percepção dos avaliados, e descobrir possíveis lacunas e propostas de melhorias. Os dados foram analisados a partir dos gráficos e dados geradas em forma de relatório pela ferramenta *Google Forms*.

Para a escolha isonômica dos respondentes da pesquisa foi realizada um sorteio por meio de amostra estratificada proporcional, utilizando a ferramenta Excel®, em que os estratos foram representados proporcionalmente (o sorteio respeitou o mesmo quantitativo proporcional de servidores por macrounidade da UFRB). Tendo estratificado proporcionalmente a amostra, foram convidados para responder ao questionário via e-mail institucional, inicialmente, 350 servidores, de forma aleatória com o auxílio de fórmula específica do Excel® (=aleatório). Não tendo obtido o retorno da amostra esperada, foi feito um novo convite aos mesmos servidores. Ainda não tendo obtido o retorno do quantitativo referente à amostra definida, o convite foi estendido a mais 200 servidores diferentes dos que já haviam sido convidados. Dessa forma, efetivamente 248 servidores técnicos responderam à pesquisa, atendendo ao cálculo amostral previamente definido. Nesse momento, o questionário foi fechado para novas respostas.

Os questionários foram divididos em 3 seções: a primeira seção caracteriza o público; a segunda demonstra a sua percepção em relação à aplicabilidade da condução atual da ADC na UFRB em relação aos objetivos estabelecidos no ProADC; e a terceira, a percepção em relação às características gerais do ProADC.

O mesmo questionário foi adaptado e replicado a 15 servidores técnicos ocupantes de cargo em nível de chefia e coordenação. Optou-se por contemplar também os gestores nesta pesquisa tendo em vista que a Avaliação de Desempenho é um “instrumento gerencial” (BRASIL, 2006, Art. 3º, V). Especificamente no questionário de pesquisa dos gestores, foi acrescentada uma seção 4, contendo um roteiro de entrevistas.

³ Cálculo realizado por meio de calculadora amostral online (CÁLCULO AMOSTRAL, 2022).

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas por meio de videoconferência com os 15 gestores nos diferentes setores escolhidos de forma aleatória tal qual o procedimento de seleção dos servidores técnicos em geral, com o objetivo de discutir as informações obtidas a partir dos questionários e as possibilidades de corroboração das lacunas descobertas no processo de avaliação. Os resultados demonstraram que todos os respondentes da pesquisa são servidores da UFRB a mais de três anos, qualificando-os para responder a pesquisa de forma mais fidedigna, considerando que já tiveram a oportunidade de passar pelo processo de ADC.

Esses dados foram sistematizados através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) a partir de três fases, quais sejam: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados. Foi realizada a construção da base teórica, a partir da leitura dos textos e escritos que compõem o referencial teórico desta pesquisa, bem como do conteúdo coletado de entrevistas realizadas com os 15 servidores técnicos ocupantes de cargo de chefia, que participam ativamente no processo de ADC da instituição. Dessa forma, a pré-análise iniciou-se pela leitura exploratória ou “flutuante” (BARDIN, 1977, p. 96).

Em seguida, procedeu-se à edição do conteúdo das entrevistas para se constituir o *corpus* da investigação e, na sequência, foram feitas leituras exaustivas que conduziram à classificação propriamente dita: após a codificação do texto, ficaram estabelecidas categorias (unidades de registro - tema), levando-se em consideração as recomendações de Bardin: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade/fidedignidade e a produtividade (BARDIN, 1977, p. 120-121), e selecionaram-se os trechos das falas dos entrevistados (unidades de contexto). Por fim, verificou-se a frequência com que esses conteúdos apareceram. Os conteúdos foram transcritos literalmente e encaixados nas dimensões e categorias construídas, tendo como base a literatura pertinente e as falas dos entrevistados.

Após as etapas de transcrição e leitura foi construída uma planilha síntese das categorias e registros encontrados, bem como a análise do quantitativo de registros por categoria e a leitura das unidades de contexto para a proposição de subcategorias para cada categoria. A codificação foi feita por meio de um sistema de cores das unidades de registro relacionando-as às categorias. Finalmente, foi elaborada uma planilha síntese final, permitindo a realização da análise dos dados a partir da fundamentação teórica.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética e aprovado sob nº CAAE 58017622.7.0000.0056. Assim, o estudo seguiu as Resoluções CNS nº 466/2012 e nº 510/2016 que determinam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, de modo que, aos participantes, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no modelo de formulário *online* no *Google Forms*, para o esclarecimento da natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, e demais informações cabíveis, antes do início das perguntas. O aceite indicava a anuência dos participantes em relação à pesquisa, ficando garantido o sigilo e confidencialidade das informações pessoais, bem como o direito de solicitar a retirada do consentimento de utilização dos dados, situação em que seria dada resposta de ciência.

As etapas da pesquisa cumpriram também as diretrizes estabelecidas na CARTA CIRCULAR Nº 1/2021/CONEP/SECNS/MS, a qual fornece orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Os servidores selecionados foram convidados a participar da pesquisa por meio de e-mail institucional, informando os dados gerais e o link para o endereço eletrônico do questionário ou reunião *online*, bem como as devidas instruções de envio. Uma vez concluída a coleta de dados, foi feito o *download* das informações para um dispositivo eletrônico local, apagando os registros de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". Os participantes puderam ter acesso aos registros quando solicitado.

Em relação aos objetivos do ProADC e aos principais aspectos relativos ao programa, confrontados com as normativas e fundamentos teóricos, praticou-se a triangulação dos dados apresentados pelos sujeitos – servidores técnicos em geral e aqueles na posição de ocupantes de cargo de chefia – cada qual com sua visão e apreciação do programa, com vistas a identificar o que está determinado no Programa de Avaliação de Desempenho por Competências em relação ao que de fato foi implementado em seus instrumentos. O cruzamento desses dados compôs um mosaico de informações que permitiram compreender a visão dos atores no processo de ADC do corpo técnico-administrativo na UFRB, auxiliando na proposta de intervenção para aprimorar o ProADC e sua efetividade no contexto institucional.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB

Este capítulo apresenta as discussões e os resultados obtidos na pesquisa, tendo como base as informações procedentes da coleta de dados e utilizando-se em correspondência da teoria para a análise dos conteúdos, à luz dos objetivos específicos nº 2 e 3: Verificar a existência do descritivo da análise de competências dos cargos técnicos na UFRB e identificar sua correspondência com as práticas de avaliação; e Analisar o Programa de ADC dos servidores técnico-administrativos da UFRB, tanto na perspectiva dos normativos internos e da legislação correspondente, quanto na percepção dos servidores técnico-administrativos.

Para tanto, o capítulo foi dividido em duas sessões. A primeira apresenta o descritivo do modelo de avaliação de desempenho por competências utilizado na UFRB, seguido da segunda sessão, que analisa o programa sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos. Os resultados obtidos a partir das análises deste capítulo se tornam essenciais para a realização do produto neste Mestrado Profissional, qual seja, elaborar uma proposta de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

4.1 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA UFRB

O ProADC da UFRB foi instituído no ano de 2008, inicialmente pela Portaria nº 277, de 14 de julho de 2008, e alterado pela Portaria nº 139, de 27 de fevereiro de 2009, pouco tempo depois da criação da Universidade pela Lei nº 11.151, de 29 de julho de 2005. O programa foi implementado a partir da necessidade de mensurar o desempenho do servidor, da equipe de trabalho e da Instituição, como forma de instrumento de gestão importante e obrigatório no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, com vistas à busca contínua de informações relativas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.

Na UFRB, a avaliação de desempenho é intitulada de avaliação por competências e afirma ter foco principal na observação da combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, analisadas a partir das competências técnicas: utilização dos saberes, métodos e técnicas necessárias para a realização de suas

tarefas específicas; competências comportamentais: conhecimentos e habilidades humanas que compreendem a capacidade de trabalhar com pessoas; e competências organizacionais: características da organização.

O ProADC da UFRB define competência como combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que *conhecimento* é o saber adquirido academicamente; *habilidade* é o saber fazer, ou como é utilizado o conhecimento; e *atitude* é o querer fazer, que envolvem as motivações e iniciativas pessoais. O programa define também desempenho, como sendo a execução das atividades propriamente ditas e o cumprimento das metas pactuadas previamente, com o fim de alcançar os objetivos institucionais (UFRB, 2008).

Na UFRB, a ADC objetiva em caráter individual: identificar as necessidades de capacitação, adequação, readaptação, remoção ou outras ações que proporcionem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; e em caráter institucional: possibilitar a implementação de políticas de aperfeiçoamento, promovendo melhorias no relacionamento interpessoal e estimular o aumento da produtividade, na medida em que refletirá diretamente no desempenho das equipes e na melhoria dos serviços prestados (UFRB, 2008).

O Programa propõe a elaboração prévia de um Plano Individual de Desempenho (PID), onde o servidor e a chefia pactuam as principais atribuições do servidor para o período de um ano, bem como as qualidades desejadas e as possíveis limitações para o seu bom desempenho. Nesse modelo, o próprio servidor, junto com a sua chefia, estabelece quais as competências necessárias para a atribuição das atividades anuais. No final do ano de exercício, o servidor deve ser avaliado em relação às atividades que foram pactuadas, por meio de quatro avaliações, quais sejam: Autoavaliação do servidor; Avaliação da Chefia; Autoavaliação da equipe de trabalho e Avaliação do cliente usuário. Dessa forma, a avaliação sugere que seja caracterizada como do tipo 360° ou de múltiplas fontes, descrita por Chiavenato (2014).

Em relação aos níveis de colaboração individual, após o cálculo da média das notas obtidas na avaliação, o servidor obtém conceito final conforme especificados no quadro 3.

Quadro 3 – Níveis de colaboração individual

()	Acima de 9,1	Excelente Colaborador Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por sua equipe e seus clientes/usuários.
()	Entre 7,1- 9,0	Ótimo Colaborador Em geral, sempre contribui para os resultados da Unidade de trabalho, dá sugestões e demonstra pré-disposição para a resolução de problemas.
()	Entre 5,1- 7,0	Bom Colaborador Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Unidade de Trabalho.
()	Entre 3,1- 5,0	Colaborador Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Unidade de Trabalho.
()	Até 3,0	Pouco Colaborador Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Unidade de Trabalho.

Fonte: UFRB (2008, p. 10).

Os indicadores de desempenho aplicados na avaliação valem para todos os servidores, indistintamente. O avaliador deve pontuar o servidor avaliado em cada indicador de desempenho com notas que variam de 1 a 5, conforme respectivos conceitos, a saber: insuficiente, abaixo do esperado, atinge parcialmente o esperado, dentro do esperado e acima do esperado. Os indicadores apresentados na autoavaliação e avaliação da chefia são divididos em três competências, quais sejam, competências técnicas, comportamentais e organizacionais. Já a avaliação da equipe e a avaliação do cliente usuário apresentam indicadores distintos. O quadro 4 relaciona os indicadores de desempenho utilizados em cada formulário de avaliação.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho relativos às avaliações de desempenho na UFRB

INDICADORES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
Avaliação	Competências	Indicadores	Competências consideradas
AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO DA CHEFIA	Técnica-operacional	Comunicação	Saber ouvir; Flexibilidade de opiniões/percepções; Facilidade na redação de pareceres; Domínio de Linguagem oral e escrita.
		Assiduidade	Assiduidade; Pontualidade.
		Organização	Realização de gestão do processo de trabalho; Capacidade de interpretação da legislação; Aplicação da legislação do serviço público na realização das tarefas; Competência na elaboração de planilhas.

		Conduta disciplinar	Conduta Disciplinar
	Humanas comportamentais	Espírito de equipe	Facilidade de trabalhar em equipe; Atuação focada na cooperação.
		Comprometimento/ Responsabilidade	Comprometimento e envolvimento com a tarefa e o grupo; Visão crítica do contexto e da situação.
		Aprendizagem	Disponibilidade para aprender
		Relacionamento	Competência interpessoal; Comunicação interpessoal e assertiva; Facilidade de negociação.
	Conceituais/organizacionais	Proatividade / Iniciativa	Atuação proativa assumindo responsabilidades; Domínio de metodologia de solução de problemas.
		Foco em resultados / produtividade	Foco nos resultados; Atuação focada na eficiência e eficácia; Destreza na utilização da informática como ferramenta; Agilidade na realização de cálculos.
		Visão sistêmica	Percepção da tarefa relacionada com o objetivo institucional; Visão sistêmica da unidade de trabalho e da Organização.
		Inovação	Atuação focada na inovação

AVALIAÇÃO DA EQUIPE	INDICADORES DE COMPETÊNCIAS	
	A) Procuramos ouvir e respeitar as opiniões dos membros da nossa equipe.	
	B) Valorizamos as qualidades e compreendemos as limitações dos colegas.	
	C) Desenvolvemos nosso trabalho de acordo com as normas e diretrizes estabelecidas.	
	D) Os membros da equipe se dispõem a ajudar o outro.	
	E) Trabalhamos em conjunto em prol de atingir resultados.	
	F) Há integração e clima de diálogo construtivo.	

AVALIAÇÃO DO CLIENTE	INDICADORES DE COMPETÊNCIAS	
	A) Fui atendido de maneira cortês e ágil.	

	B) A prestação do serviço foi no prazo estabelecido.
	C) O atendimento foi de maneira organizada.
	D) Os servidores que me atenderam demonstraram domínio de conhecimento do assunto.
	E) Os servidores que me atenderam demonstraram interesse em resolver meu problema.
	F) Fiquei satisfeito com a prestação do serviço.

Fonte: UFRB (2008).

Em um estudo da Política de Avaliação de Desempenho, Santana e Santana (2020) levantaram algumas questões prognósticas que problematizam o Programa adotado pela UFRB em seus diversos aspectos, desde a posição da administração frente à sua proposição de processo de avaliação, até a percepção dos avaliados no que diz respeito ao real impacto da avaliação em seu desempenho profissional.

Os autores apresentam, em linhas gerais, questionamentos a respeito da percepção dos servidores quanto a se o processo de avaliação de desempenho por competências atual deixa claras as expectativas da instituição sobre eles; se os servidores sentem-se seguros de que a instituição se utiliza da avaliação para propor ações de desenvolvimento focadas em suas deficiências; se conhecem os motivos reais das notas que lhes são atribuídas; se, quando demonstram um bom desempenho, sentem-se reconhecidos; se compreendem qual o real propósito da ADC da UFRB, ou acreditam ser apenas para a progressão por mérito funcional ou passar no estágio probatório; e, por fim, se a própria instituição age em prol da utilização da ferramenta na execução do controle institucional, para benefício de todos os envolvidos.

Após o estudo da bibliografia concluiu-se que, em relação ao método, a avaliação 360° é a mais completa, uma vez que ela é conduzida sob a perspectiva do próprio sujeito avaliado e de diversos outros atores, tornando o processo mais preciso, fidedigno e garantindo maior credibilidade a seus resultados (CHIAVENATO, 2014; CRAIDE; DI DIEGO ANTUNES, 2013; BRANDÃO et al., 2008). Na prática da UFRB, observa-se uma tentativa de realização da avaliação 360°, em que o processo conta

com autoavaliação do servidor, a avaliação da chefia, a da equipe e a do cliente/usuário.

Em se tratando dos critérios de avaliação de desempenho, a literatura apontou que o mais adequado é unir as duas abordagens, pelo cargo e pelas competências, fazendo a análise das competências (análise de cargos), a partir do estudo dos cargos (descrição de cargos) (CHIAVENATO, 2014). A gestão por competências se destaca, nesse contexto, uma vez que oferece diversas vantagens, como defende Ravitsky (2002) *apud* Pereira et al. (2008). A partir da busca documental nos normativos da UFRB, não há indícios da existência de uma análise de competências dos cargos ou servidores, ferramenta preponderante para a efetiva realização de uma avaliação de desempenho baseada nesse critério. Foi encontrada apenas a formalização de descrição dos cargos.

Na época em que foi implantado o ProADC, a proposta foi considerada inovadora e adequada às reais necessidades e peculiaridades da UFRB. No entanto, de acordo com Jannuzzi (2021, p. 641), “indicadores, assim como políticas e programas, também têm seu ciclo de vida, da inovação à obsolescência”. A partir das reflexões e à luz da teoria, compreende-se que o Programa pode ter sido precipitadamente definido como “avaliação por competências”, dando margem à proposição de melhorias e sua conseqüente atualização.

Jannuzzi (2014) descreve avaliação como um levantamento de dados, informações e conhecimentos que objetiva o aprimoramento da intervenção de um programa. Em se tratando da UFRB, uma vez que a ADC é uma política institucional com subsídio em legislação federal e local, trata-se de política pública, e tem como instrumento operacionalizador o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências.

Considerando os quatorze anos da implantação do programa, é importante que seja conduzido um estudo mais aprofundado do seu funcionamento objetivando seu aperfeiçoamento. No presente trabalho, esse estudo foi feito a partir de um ensaio meta-avaliativo, um método que certifica a qualidade de práticas da avaliação com o objetivo de aprimorar cada vez mais o seu próprio processo, tomando como parâmetro os atributos fundamentais que orientam a meta-avaliação: a utilidade, a viabilidade, a ética e a precisão (GARCIA, 2013).

4.2 O PROADC NA PERSPECTIVA DOS NORMATIVOS E LEGISLAÇÕES CORRESPONDENTES, SOB O OLHAR DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Após a apresentação do descritivo do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências adotado na UFRB conforme consta em seu normativo interno da UFRB, uma amostra de servidores técnico-administrativos foi convidada a apresentar as suas percepções acerca do programa. Esta sessão tem como foco o ProADC sob uma perspectiva analítica e busca identificar em que medida o Programa se alinha ao que é proposto na teoria, nos normativos e na legislação, no que diz respeito ao campo da avaliação de desempenho, sob a percepção dos sujeitos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa apresentados a seguir estão organizados a partir de um olhar quantitativo e qualitativo e de um cruzamento das percepções dos servidores técnicos e dos ocupantes de cargo de chefia. No total, participaram 263 servidores técnico-administrativos, sendo 248 os que responderam ao questionário e 15 aqueles que foram entrevistados.

É importante ressaltar que todos os respondentes da pesquisa são servidores técnico-administrativos e que alguns dos respondentes do primeiro grupo também ocupam algum cargo de chefia na UFRB. No entanto, os servidores que responderam ao questionário, colaboraram com a pesquisa na posição de um servidor técnico e os entrevistados, na posição de um gestor. Portanto, para fins deste estudo, com o objetivo de diferenciar os grupos, os respondentes foram denominados de “servidores técnicos” e “gestores”.

Os servidores foram convidados a apresentar suas percepções acerca da prática da ADC na UFRB em duas etapas: primeiro sob a perspectiva dos objetivos já postos no ProADC; segundo sob aspectos diversos alinhados aos normativos internos da universidade, os normativos federais, e à teoria relacionada ao tema. As subseções a seguir detalham os resultados obtidos referente a cada um desses parâmetros. Antes, porém, será apresentada uma breve caracterização dos servidores entrevistados.

4.2.1 Caracterização dos servidores entrevistados

A amostra de servidores mostrou-se bastante equilibrada quanto ao sexo, com 49.2% dos respondentes do sexo masculino e 50.8% do sexo feminino. Os servidores

que participaram do questionário on-line pertencem principalmente ao nível de responsabilidade operacional (66.1%). A maior parte dos respondentes estão na faixa etária entre 29 e 39 anos (45.6%), e têm mais de 10 anos de serviço na instituição (48%). A tabela 1 a seguir apresenta todos os dados que caracterizam a amostra quanto ao sexo, identidade de gênero, faixa etária, identificação étnico-racial, tempo de atuação na universidade e posição de responsabilidade.

Tabela 1 – Caracterização da amostra de servidores técnico-administrativos da UFRB, n. 248

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Feminino	126	50.8%
	Masculino	122	49.2%
Identidade de gênero	Mulher cisgênero	122	49.2%
	Homem cisgênero	115	46.4%
	Mulher transgênero	0	0%
	Homem transgênero	0	0%
	Não binário	1	0.4%
	Outro	4	1.6%
	N/S ou N/A	6	2.4%
Faixa Etária	18 a 28 anos	8	3.2%
	29 a 39 anos	113	45.6%
	40 a 49 anos	90	36.3%
	50 a 59 anos	31	12.5%
	Acima de 60 anos	6	2.4%
Identificação étnico-racial	Amarelo(a)	3	1.2%
	Branco(a)	46	18.5%
	Preto(a)	79	31.9%
	Pardo(a)	118	47.6%
	Indígena	0	0%
	Outro	1	0.4%
	N/S ou N/A	1	0.4%
Tempo de atuação na UFRB	1 a 3 anos	24	9.7%
	3 a 6 anos	63	24.4%
	7 a 9 anos	42	16.9%
	Acima de 10 anos	119	48%
Possui cargo de direção/chefia?	Sim	81	32.7%
	Não	164	66.1%
	N/S ou N/A	3	1.2%

Fonte: Elaboração própria (2022).

Assim, mediante uma amostra com as características acima mencionadas, buscou-se nesse bloco compreender como esses sujeitos assimilam, de forma geral, o processo de ADC na UFRB. Eles foram questionados quanto a se conhecem o processo de ADC dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB, se realizam anualmente essa avaliação, como avaliam o processo e qual o nível de conhecimento sobre o processo.

Conforme demonstra a tabela 2, no que diz respeito à participação dos servidores no processo de ADC em curso na UFRB, foi possível verificar que a maioria conhece o procedimento (95.6%) e realiza anualmente a avaliação (92.2%). Pouco mais da metade dos respondentes se mostram satisfeitos ou muito satisfeitos com a forma como é conduzido o processo de ADC (56%). Em relação ao nível de conhecimento geral a respeito do processo de ADC, 5.3% responderam que conhece muito pouco, 23% conhecem pouco, mas suficiente para realizar a avaliação anualmente, 23% conhecem razoavelmente, 25.8% conhecem alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais, e 22.2% conhecem bastante, suficientemente.

Tabela 2 – Assimilação das ADC pelos servidores técnico-administrativos da UFRB, n. 248

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Você conhece o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Sim	237	95.6%
	Não	10	4.0%
	N/S ou N/A	1	0.4%
Você realiza anualmente a Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Sim	236	92.2%
	Não	11	4.4%
	N/S ou N/A	1	0.4%
Caso tenha respondido SIM, como avalia o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Muito satisfeito	6	2.4%
	Satisfeito	133	53.6%
	Indiferente	48	19.4%
	Insatisfeito	45	18.1%
	Muito insatisfeito	11	4.4%
	N/S ou N/A	5	2.0%
Qual o seu nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Conheço muito pouco	14	5.3%
	Conheço pouco, mas o suficiente para realizá-la anualmente	57	23%
	Conheço razoavelmente	57	23%
	Conheço alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais	64	25.8%
	Conheço bastante, suficientemente	55	22.2%
	N/S ou N/A	1	0.4%

Fonte: Elaboração própria (2023).

O mesmo questionário de pesquisa aplicado aos 248 servidores aleatórios foi direcionado também a 15 servidores técnicos ocupantes de cargo de chefia, com o intuito de inferir a visão desses colaboradores no contexto mais gerencial, e as possíveis contribuições deles para o instrumento de avaliação de desempenho por competências do corpo técnico da UFRB.

Mais uma vez os resultados mostraram-se bastante semelhantes quanto ao sexo, com 46.7% dos respondentes sendo do sexo masculino e 53.3% do sexo

feminino. Os gestores que responderam à pesquisa estão na faixa etária entre 29 e 49 anos (46.7% têm entre 29 e 39 anos e 46.7% têm entre 40 e 49 anos de idade). Além disso, a maior parte dos respondentes têm mais de 10 anos de serviço na instituição (66.7 %). A tabela 3 a seguir apresenta os dados gerais que caracterizam essa amostra.

Tabela 3 – Caracterização da amostra de gestores da UFRB, n. 15

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Feminino	8	53,3%
	Masculino	7	46,7%
Identidade de gênero	Mulher cisgênero	8	53,3%
	Homem cisgênero	7	46,7%
	Mulher transgênero	0	0%
	Homem transgênero	0	0%
	Não binário	0	0%
	Outro	0	0%
Faixa Etária	18 a 28 anos	0	0%
	29 a 39 anos	7	46,7%
	40 a 49 anos	7	46,7%
	50 a 59 anos	1	6,7%
	Acima de 60 anos	0	0%
Identificação étnico-racial	Amarelo(a)	0	0%
	Branco(a)	7	46,7%
	Preto(a)	3	20%
	Pardo(a)	5	33,3%
	Indígena	0	0%
	Outro	0	0%
Tempo de atuação na UFRB	1 a 3 anos	0	0%
	3 a 6 anos	1	6,7%
	7 a 9 anos	4	26,7%
	Acima de 10 anos	10	66,7%
Cargo de direção/chefia ocupado?	FG-0001	8	53,3%
	FG-0002	2	13,3%
	FG-0003	0	0%
	FG-0004	0	0%
	CD-0002	0	0%
	CD-0003	0	0%
	CD-0004	5	33,3%

Fonte: Elaboração própria (2022).

Todos os gestores entrevistados afirmaram que conhecem e realizam anualmente a ADC na UFRB. Porém, menos da metade (46.7%) se mostraram satisfeitos com o processo. No que diz respeito ao nível de conhecimento que eles têm em relação ao processo de ADC, 33.3% conhecem pouco, mas suficiente para realizar a avaliação anualmente, 26.7% conhecem razoavelmente, 13.3% conhecem alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais, e 26.7% conhecem bastante, suficientemente, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4 – Assimilação das ADC pelos gestores da UFRB, n. 15

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Você conhece o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Sim	15	100%
	Não	0	0%
Você realiza anualmente a Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Sim	15	100%
	Não	0	0%
Caso tenha respondido SIM, como avalia o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Muito satisfeito	0	0%
	Satisfeito	7	46.7%
	Indiferente	3	20%
	Insatisfeito	5	33.3%
	Muito insatisfeito	0	0%
Qual o seu nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?	Conheço muito pouco	0	0%
	Conheço pouco, mas o suficiente para realizá-la anualmente	5	33.3%
	Conheço razoavelmente	4	26.7%
	Conheço alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais	2	13.3%
	Conheço bastante, suficientemente	4	26.7%

Fonte: Elaboração própria (2023).

4.2.2 Sobre os objetivos do ProADC

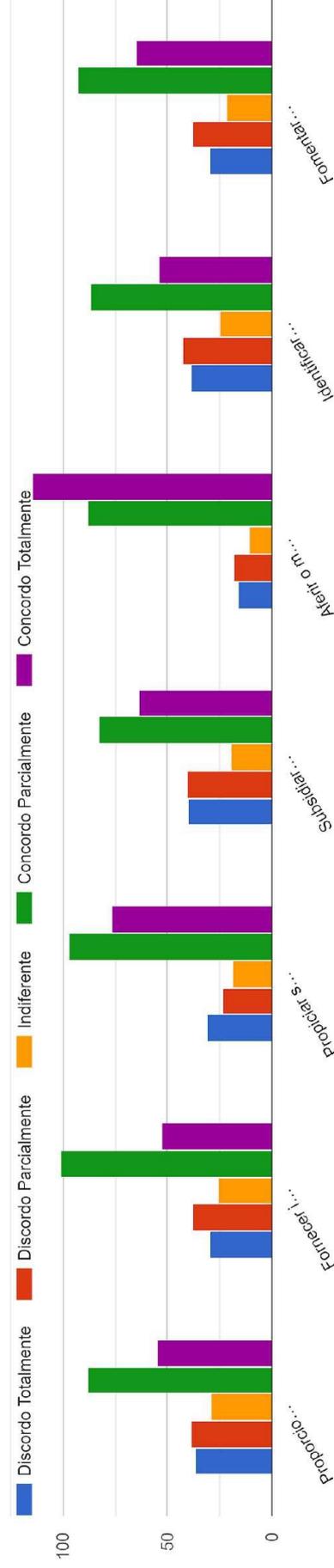
No que diz respeito aos objetivos, o ProADC elenca sete principais finalidades e resultados, que foram utilizados como itens das perguntas apresentadas aos dois grupos de servidores. Nesta etapa, buscou-se um confronto entre os objetivos estabelecidos no ProADC da UFRB e a percepção dos servidores quanto a se tais objetivos de fato têm se consolidado na prática. Os objetivos apresentados no ProADC são:

1. Proporcionar a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado;
2. Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento institucional;
3. Propiciar sistema de *feedback* entre chefia e subordinado e com o próprio grupo;

4. Subsidiar o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, com levantamento de necessidades de treinamento, movimentação, entre outros;
5. Aferir o mérito para Progressão Funcional;
6. Identificar problemas que interferiram no desempenho setorial e individual, podendo ser eles de ordem psicossocial ou de saúde ocupacional;
7. Fomentar o estabelecimento do clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe.

O gráfico 1 a seguir apresenta a percepção dos servidores técnicos em relação a cada objetivo da avaliação de desempenho por competência da UFRB, quanto a se a condução dessa avaliação de fato atende aos objetivos estabelecidos originalmente no Programa, em uma escala de cinco níveis de concordância.

Gráfico 1 – Percepção dos servidores técnicos quanto aos objetivos da ADC na UFRB



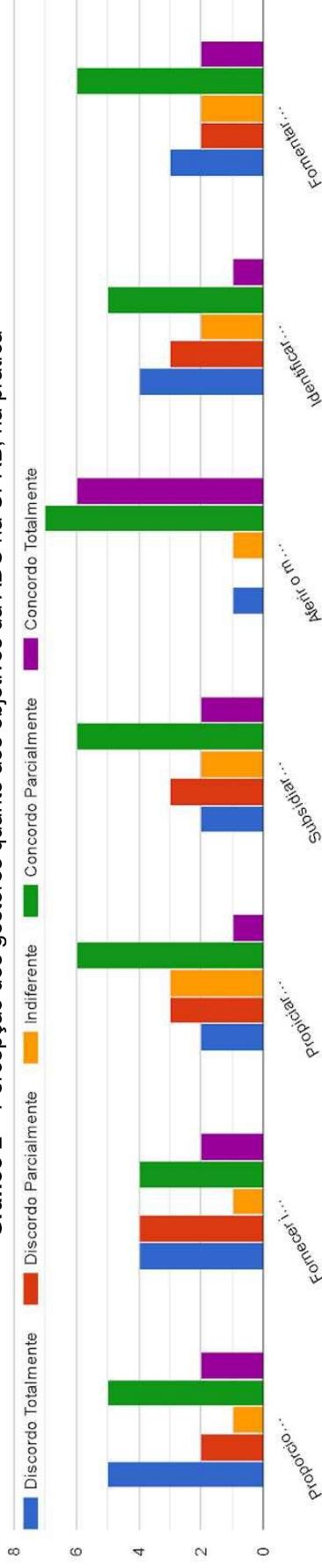
Fonte: Elaboração própria (2022).

O gráfico 1 representa os seguintes dados percentuais:

1. 58% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente que a ADC proporciona a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado. 42% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
2. 62% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC fornece indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento institucional. 38% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
3. 70% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC propicia um sistema de feedback entre chefia e subordinado e com o próprio grupo. 30% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
4. 59% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC subsidia o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, com levantamento de necessidades de treinamento, movimentação, entre outros. 41% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
5. 82% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC afere o mérito para Progressão Funcional. 18% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
6. 57% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC identifica problemas que interfiram no desempenho setorial e individual, podendo ser eles de ordem psicossocial ou de saúde ocupacional. 43% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção; e, por fim,
7. 64% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC fomenta o estabelecimento do clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre os todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe. 36% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção.

Identificada a percepção dos servidores técnicos em relação aos objetivos do programa, a seguir, no gráfico 2, apresenta-se a percepção dos gestores acerca de cada um dos objetivos da ADC, quanto ao seu nível de concordância.

Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto aos objetivos da ADC na UFRB, na prática



Fonte: Elaboração própria, 2022.

O gráfico 2 representa os seguintes dados percentuais:

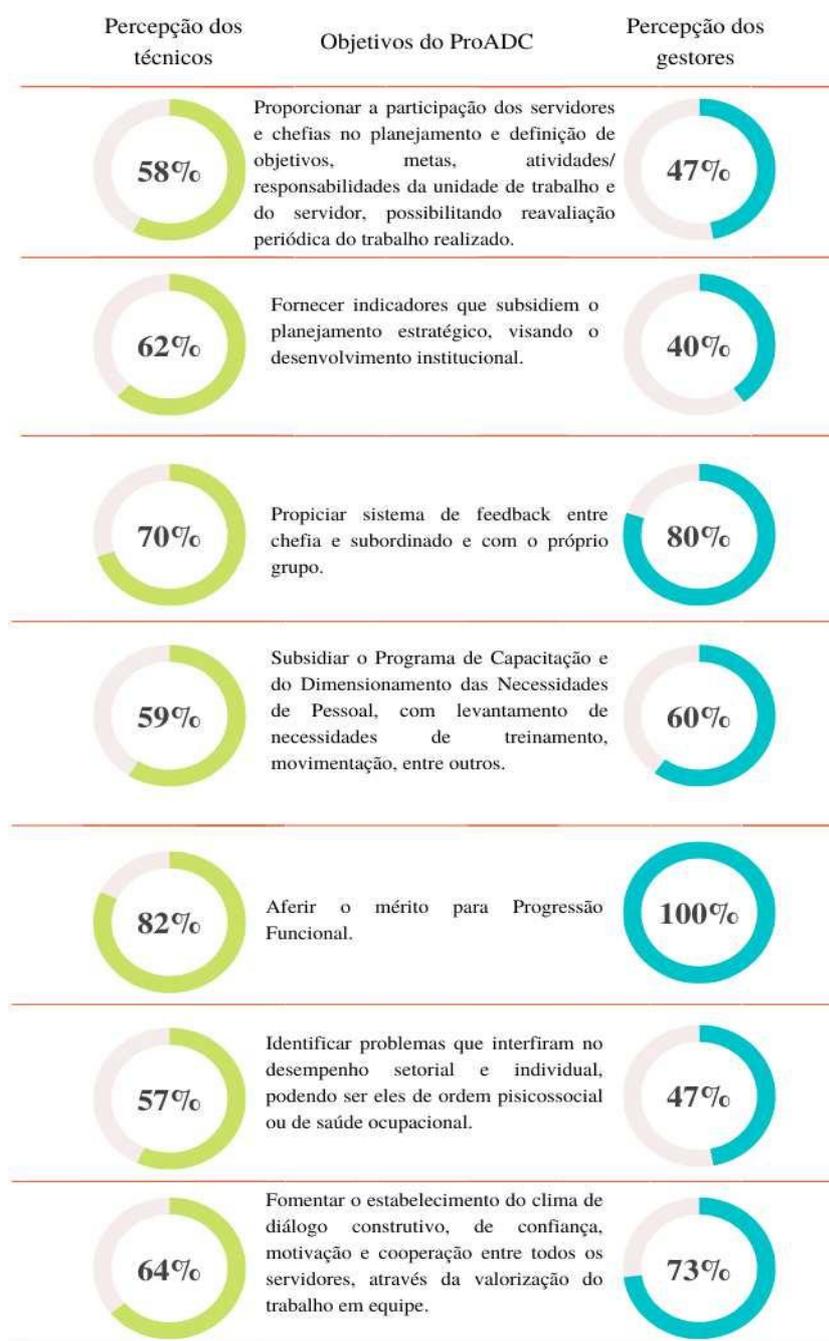
1. 47% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente que a ADC proporciona a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado. 53% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
2. 40% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC fornece indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento institucional. 60% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
3. 80% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC propicia um sistema de feedback entre chefia e subordinado e com o próprio grupo. 20% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;

4. 60% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC subsidia o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, com levantamento de necessidades de treinamento, movimentação, entre outros. 40% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção;
5. 100% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC afere o mérito para Progressão Funcional;
6. 47% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC identifica problemas que interfiram no desempenho setorial e individual, podendo ser eles de ordem psicossocial ou de saúde ocupacional. 53% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção; e, por fim,
7. 73% concordam parcialmente ou totalmente que a ADC fomenta o estabelecimento do clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre os todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe. 27% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente, ou são indiferentes à esta percepção.

Tanto no gráfico 1 (percepção dos servidores técnicos) quanto no gráfico 2 (percepção dos gestores), chama a atenção os dados relativos ao objetivo de nº 5. É destoante dos demais objetivos a quantidade de respondentes que concordam que a ADC tem a finalidade de aferir o mérito dos servidores técnicos para fins de concessão da progressão funcional. Infere-se que este é o principal objetivo da ADC na UFRB, na visão desses servidores.

O infográfico da figura 8 compara a percepção dos dois grupos aos objetivos do programa. A coluna do meio relaciona o que o programa objetiva. Do lado esquerdo é possível identificar o quanto, na opinião dos servidores técnicos, a prática da avaliação na UFRB se aproxima do que prevê o programa, e do lado direito, na opinião dos gestores, conforme dados apresentados nos parágrafos anteriores.

Figura 8 – Nível de concordância dos servidores quanto à aplicação dos objetivos do ProADC na prática da avaliação na UFRB



Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir dos dados apresentados até aqui, observou-se que cerca de metade dos servidores que responderam à pesquisa (51%) estão satisfeitos com como a ADC é conduzida na UFRB, e pouco mais da metade (64%) concordam que os objetivos previstos no ProADC estão de fato sendo aplicados na universidade.

Conforme as informações apresentadas, observa-se que há certo nível de satisfação dos servidores quanto ao cumprimento dos objetivos do programa, mas

não completamente. Sendo assim, esses dados podem suscitar questões quanto a quais os motivos desses objetivos não contemplarem plenamente a prática da avaliação; se são objetivos claros, palpáveis e adequados à realidade da instituição; e de que forma pode-se sanar possíveis lacunas para que a avaliação atenda integralmente a seus objetivos.

4.2.3 A prática do ProADC e a sua relação com os aspectos teórico-legais

Em relação à compreensão dos servidores sobre a prática da ferramenta de ADC aplicada na UFRB, disponibilizaram-se no questionário de pesquisa vinte afirmativas baseadas na análise teórica e documental, para que os respondentes apresentassem sua percepção em relação à aplicabilidade desta ferramenta no âmbito da instituição. A tabela 5 apresenta os resultados dessa etapa de forma condensada, referente às respostas dadas a cada afirmativa.

Tabela 5 – Percepções dos servidores em relação às características gerais da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB, técnicos n. 248, gestores n. 15

Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		N/S ou N/A	
	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores
	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente	24 (10%)	2 (13%)	26 (10%)	3 (20%)	18 (7%)	2 (13%)	91 (37%)	4 (27%)	85 (34)	4 (27%)	4 (2%)	0 (0%)
desnecessária no âmbito da Instituição	165 (67%)	12 (80%)	37 (15%)	0 (0%)	22 (9%)	2 (13%)	18 (7%)	0 (0%)	6 (2%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
que contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado	96 (39%)	7 (47%)	51 (21%)	2 (13%)	40 (16%)	1 (7%)	48 (19%)	3 (20%)	13 (5%)	2 (13%)	0 (0%)	0 (0%)

Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		N/S ou N/A	
	Técnico	Gestore	Técnico	Gestore	Técnico	Gestore	Técnico	Gestore	Técnico	Gestore	Técnico	Gestore
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
irrelevante na melhoria da gestão das equipes dentro das unidades administrativas e acadêmicas	111 (45%)	5 (33%)	61 (25%)	2 (13%)	22 (9%)	2 (13%)	34 (14%)	4 (27%)	19 (8%)	2 (13%)	1 (0%)	0 (0%)
ultrapassada, que necessita de revisão adequada, quanto aos indicadores de desempenho avaliados	37 (15%)	0 (0%)	49 (20%)	2 (13%)	19 (8%)	0 (0%)	73 (29%)	6 (40%)	70 (28%)	7 (46%)	0 (0%)	0 (0%)
adequada, quanto à forma que é realizada	35 (14%)	2 (13%)	59 (24%)	8 (53%)	33 (13%)	2 (13%)	99 (40%)	2 (13%)	18 (7%)	0 (0%)	4 (2%)	1 (7%)
adequada, quanto à forma que é realizada	38 (15%)	2 (13%)	71 (29%)	7 (76%)	25 (10%)	2 (13%)	91 (37%)	4 (27%)	23 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
que subsidia a decisão quanto ao desenvolvimento de pessoal da Instituição	46 (19%)	3 (20%)	60 (24%)	6 (40%)	46 (19%)	3 (20%)	73 (29%)	3 (20%)	21 (8%)	0 (0%)	2 (1%)	0 (0%)
utilizada tão somente para atender o que pede a legislação	20 (8%)	0 (0%)	33 (13%)	1 (7%)	28 (11%)	0 (0%)	92 (37%)	6 (40%)	74 (30%)	8 (53%)	1 (0%)	0 (0%)
que mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados	66 (27%)	6 (40%)	76 (31%)	6 (40%)	38 (15%)	1 (7%)	56 (21%)	2 (13%)	13 (5%)	0 (0%)	2 (1%)	0 (0%)
que apoia a tomada de decisões pelos gestores	55 (22%)	6 (40%)	74 (30%)	5 (33%)	44 (18%)	3 (20%)	58 (23%)	1 (7%)	15 (6%)	0 (0%)	2 (1%)	0 (0%)
que influencia os servidores para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização	55 (22%)	5 (33%)	61 (25%)	6 (40%)	41 (17%)	2 (13%)	74 (30%)	1 (7%)	17 (7%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)

Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		N/S ou N/A	
	Técnico	Gestores	Técnico	Gestores	Técnico	Gestores	Técnico	Gestores	Técnico	Gestores	Técnico	Gestores
	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
clara, ao apresentar aos servidores quais as expectativas da instituição perante os avaliados	52 (21%)	4 (27%)	63 (25%)	7 (47%)	41 (17%)	1 (7%)	74 (30%)	1 (7%)	17 (7%)	2 (13%)	1 (0%)	0 (0%)
que agrega pessoas: indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados	80 (32%)	6 (40%)	63 (25%)	6 (40%)	41 (17%)	2 (13%)	47 (19%)	1 (7%)	17 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
que aplica pessoas: apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos	66 (27%)	4 (27%)	68 (27%)	4 (27%)	46 (19%)	4 (27%)	48 (19%)	3 (20%)	18 (7%)	0 (0%)	2 (1%)	0 (0%)
que recompensa pessoas: indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo	93 (38%)	6 (40%)	49 (20%)	4 (27%)	49 (20%)	4 (27%)	48 (19%)	1 (7%)	6 (2%)	0 (0%)	3 (1%)	0 (0%)
que desenvolve pessoas: mostra os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e quais necessitam de treinamentos	54 (22%)	6 (40%)	67 (27%)	2 (13%)	45 (18%)	4 (27%)	64 (26%)	2 (13%)	14 (6%)	1 (7%)	4 (2%)	0 (0%)

Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		N/S ou N/A	
	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores	Técnicos	Gestores
	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
que mantêm pessoas: apresenta o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores	55 (22%)	4 (27%)	59 (24%)	4 (27%)	41 (17%)	5 (33%)	77 (31%)	1 (7%)	15 (6%)	1 (7%)	1 (0%)	0 (0%)
que monitora pessoas: proporciona retroação e, a partir da interação, facilita o entendimento do pacto entre as partes	62 (25%)	4 (27%)	59 (24%)	3 (20%)	53 (21%)	7 (47%)	65 (26%)	1 (7%)	8 (3%)	0 (0%)	1 (0%)	0 (0%)
utilizada tão somente para a progressão por mérito	24 (10%)	0 (0%)	32 (13%)	0 (0%)	21 (8%)	0 (0%)	94 (38%)	5 (33%)	76 (31%)	10 (67%)	1 (0%)	0 (0%)

Fonte: Elaboração própria (2022).

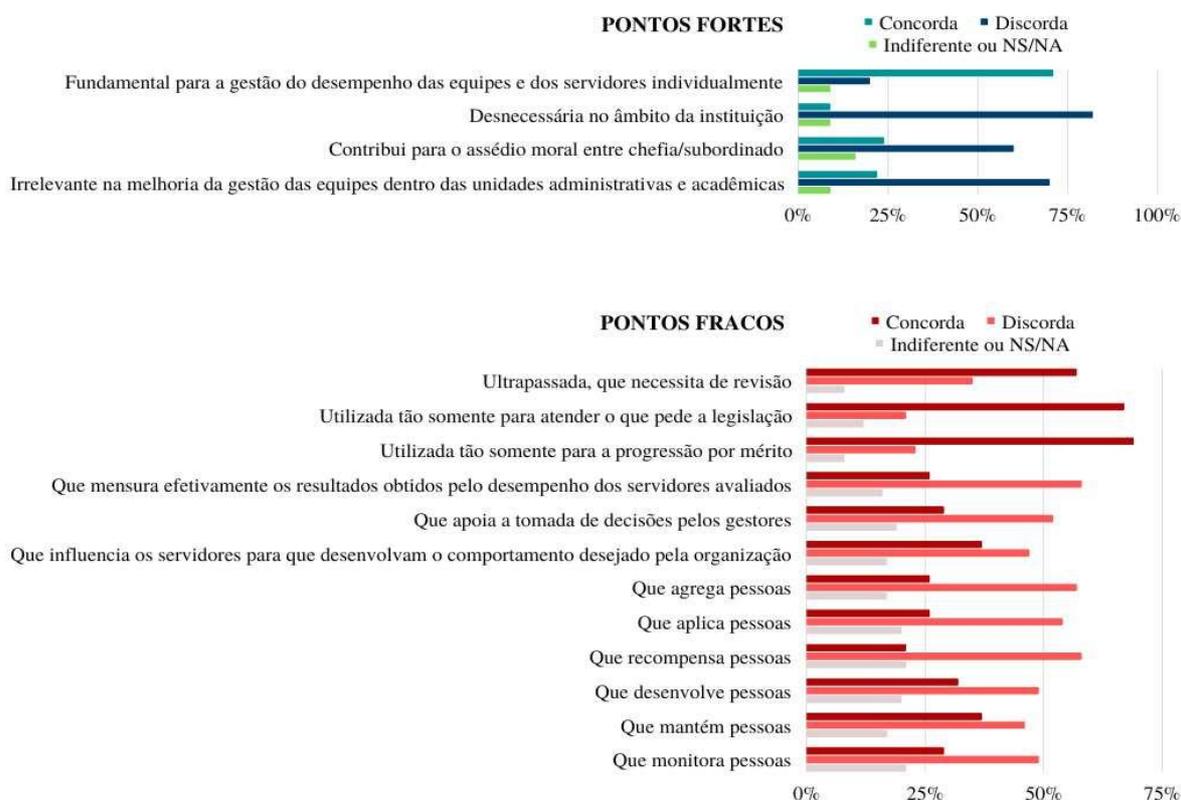
Conforme o quadro 5, é possível identificar a percepção dos técnicos e gestores em relação à ADC tal qual é aplicada no âmbito da UFRB. Observa-se que esses atores entendem que o instrumento de ADC dispõe de pontos positivos e negativos. Na presente análise, buscou-se compreender a visão desses servidores em relação aos aspectos através da maior incidência de respostas, considerando os extremos concordo/discordo, em que concordo diz respeito às respostas que incluem concordo plenamente e parcialmente, e o discordo, diz respeito às respostas que incluem discordo plenamente e parcialmente.

Em se tratando da percepção dos servidores técnicos, no que tange aos pontos positivos, identificou-se que a maioria desses servidores concordam que a ADC é uma ferramenta fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente (71%). Ademais, grande parte dos respondentes discordam de que a ferramenta é desnecessária no âmbito da instituição (82%). A maioria discorda também que esta avaliação de desempenho por competências contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado (60%), e que é irrelevante na melhoria da gestão das equipes dentro das unidades administrativas e acadêmicas (70%).

Para além desses pontos que se destacam como positivos na forma como é realizada a avaliação na instituição, identificaram-se questões que cabem melhorias, ou pontos negativos da avaliação, de acordo com a percepção dos servidores técnicos. A maioria deles consideram a avaliação ultrapassada, que necessita de revisão (57%), e acreditam que ela é utilizada tão somente para atender o que pede a legislação (67%) e para a concessão de progressão por mérito profissional (69%). Grande parte desses servidores também discorda que a ADC/UFRB mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados (58%), que apoia a tomada de decisões pelos gestores (52%), e que influencia os servidores para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização (47%).

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação do desempenho, como elemento integrador da prática de gestão de pessoas, tem 6 propósitos ou aplicações: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Foi questionada a percepção dos servidores em relação a cada um desses aspectos, e a maioria dos respondentes discordam de que a ADC/UFRB corresponde a tais. O gráfico 3 representa esses pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos da UFRB

Gráfico 3 – Principais pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos servidores técnicos, n. 248.



Fonte: Elaboração própria (2023).

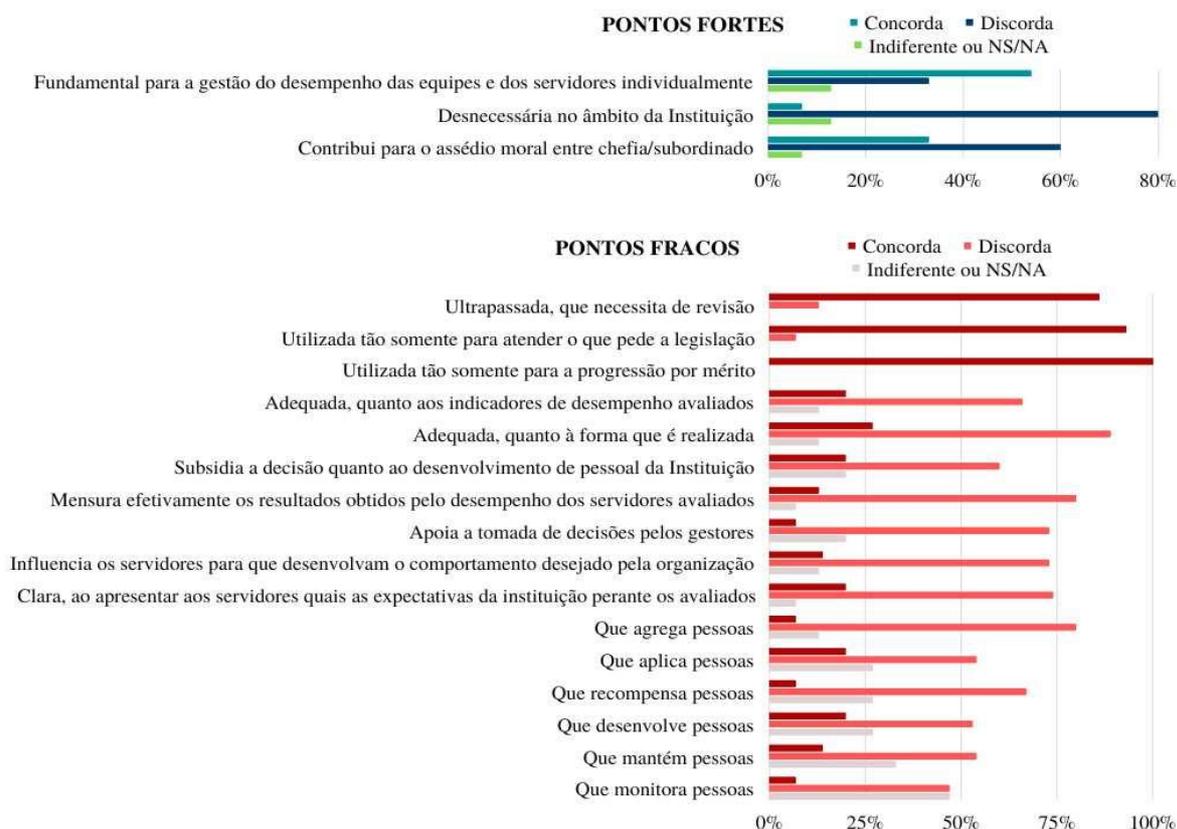
Importa colocar que houve aspectos em relação à atual avaliação de desempenho na UFRB que foram questionados a esse grupo de servidores, e verificou-se uma equivalência na percepção dos respondentes nos dois extremos concordo/discordo: 49% dos respondentes compreendem que a avaliação é adequada, quanto aos indicadores de desempenho, contra 44% que discordam. 46% compreendem que a avaliação é adequada, quanto à forma que é realizada, contra 47% que discordam; 38% dos respondentes concordam que a avaliação subsidia a decisão quanto ao desenvolvimento de pessoal da Instituição, 43% discordam; e, por fim, 43% concordam que a avaliação é clara, ao apresentar aos servidores quais as expectativas da instituição perante os avaliados, 47% discordam. Leva-se em consideração ainda que uma quantidade considerável dos respondentes se absteve das perguntas, preferindo posicionar-se indiferentes ou não responderem algumas das afirmativas elencadas.

A análise sob a perspectiva dos gestores quanto às características em geral da ADC seguiu o mesmo parâmetro da análise realizada com os dados colhidos do grupo

de servidores técnicos, levando em consideração a maior incidência de respostas em relação aos extremos concordo/discordo. Como pontos positivos apresentados pela maioria dos gestores em sua perspectiva mais estratégica no contexto da ADC, destacou-se que avaliação na UFRB é fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente (54%) e que é necessária no âmbito da Instituição (80%). Além disso, não acreditam que a ADC contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado (60%). Quanto à relevância da ADC na melhoria da gestão das equipes dentro das unidades administrativas e acadêmicas, os gestores se mostraram divididos: 47% a consideram relevante e 40% não.

Em contrapartida, todas as demais características foram fortemente criticadas pelos gestores. Em um extremo, a maioria deles concorda que a avaliação está ultrapassada (86%), e que é utilizada tão somente para atender o que pede a legislação (93%) e para a concessão de progressão por mérito (100%). No outro, a maior parte dos respondentes discorda que a avaliação esteja adequada, quanto aos indicadores de desempenho avaliados (66%) e quanto à forma que é realizada (89%). Discordam também que ela subsidia a decisão quanto ao desenvolvimento de pessoal da Instituição (60%), que mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados (80%), que apoia a tomada de decisões pelos gestores (73%), que influencia os servidores para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização (73%), e que é clara ao apresentar aos servidores quais as expectativas da instituição perante os avaliados (74%).

Ainda, em relação às aplicações da avaliação do desempenho, de acordo com os critérios propostos por Chiavenato (2014), a maioria também discorda que a ADC agrega pessoas (80%), aplica pessoas (54%), recompensa pessoas (67%), desenvolve pessoas (53%), mantém pessoas (54%), e monitora pessoas (47%). O gráfico 4 representa esses pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos gestores da UFRB.

Gráfico 4 – Principais pontos fortes e pontos fracos da ADC, sob a perspectiva dos gestores, n. 15

Fonte: Elaboração própria (2023).

De modo geral, os fatores positivos em relação à ADC que se destacaram, tomando como parâmetro o que a maioria dos servidores respondeu de forma correspondente em ambos os grupos, foram que a avaliação é necessária no âmbito da instituição, é fundamental para a gestão do desempenho das equipes, e não contribui para o assédio moral entre chefia e subordinado.

Entretanto, alguns pontos negativos da ferramenta ficaram bastante enfatizados nas amostras. Grande parte dos servidores acredita que a avaliação está ultrapassada, e que é utilizada, no âmbito da UFRB, tão somente para atender o que se pede a legislação e para conceder a progressão por mérito profissional aos técnicos. A maior parte dos servidores de ambos os grupos responderam, ainda, que a ADC não mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados e não apoia a tomada de decisão pelos gestores. Ademais, a maioria discordou que a avaliação esteja sendo aplicada nos moldes defendidos por Chiavenato (2014): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Para identificar de forma mais específica a compreensão dos servidores no que diz respeito à ADC adotada na UFRB, fez-se uma análise detalhada das entrevistas realizadas com os gestores que atuam diretamente no processo de avaliação. Tomando como base as técnicas propostas por Bardin (1977) para a categorização e análise dos dados, foram relacionadas 3 dimensões propostas a partir do estudo da literatura e documentos relativos à avaliação de desempenho profissional, e 1 dimensão proposta a partir da leitura. Essas dimensões subdividiram-se em 6 categorias e 16 subcategorias. Ao lado das subcategorias foi registrado o quantitativo de menções encontradas nas entrevistas, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Categorização do conteúdo das entrevistas com os gestores

Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro
Critério Avaliação	de Avaliação baseada em cargos	-	0 menção
	Avaliação baseada em competências	-	8 menções
Método Avaliação	de 360°	<i>Ciclo 360°</i>	5 menções
		<i>Avaliação da chefia</i>	3 menções
		<i>Avaliação entre pares</i>	1 menção
		<i>Planejamento e estabelecimento de metas de desempenho</i>	4 menções
		<i>Sigilo das avaliações</i>	4 menções
		<i>Periodicidade da avaliação</i>	6 menções
		<i>Indicação / Avaliação do servidor usuário</i>	12 menções
		<i>Avaliação enviesada / Tendenciosa / Erros de avaliação</i>	12 menções
		<i>Informatização do sistema de avaliação</i>	15 menções
		<i>Conscientização / Orientação para a realização das avaliações</i>	20 menções
Modelo Avaliação	de Gestão por Competências	<i>Diagnóstico de competências / Personalização</i>	14 menções
		Gestão do Desempenho	<i>Indicadores de desempenho</i>
	<i>Feedback da avaliação</i>		14 menções
	<i>Capacitação / Desenvolvimento de pessoal</i>		8 menções
	<i>Progressão por Mérito Profissional</i>		26 menções
	<i>Condução atual da Avaliação</i>	45 menções	
O papel da Unidade de Gestão de Pessoal (GP)	O papel da GP	-	9 menções

Fonte: Elaboração própria (2022).

A figura 9 ilustra as quatro dimensões utilizadas na análise de conteúdo das entrevistas: critério, método, modelo e o papel da Gestão de Pessoas, todas elas interligadas à avaliação de desempenho profissional.

Figura 9 – Dimensões estabelecidas para categorização da análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria (2022).

As falas discorridas pelos gestores expressam como é utilizada na prática a ADC na UFRB. Foi possível identificar contribuições relevantes e críticas contundentes em relação ao ProADC que contribuíram para a reavaliação e construção da proposta de uma nova ferramenta para uso na instituição. A seguir é apresentada uma análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, por dimensão.

A dimensão Critério de Avaliação buscou identificar, dentro das falas dos entrevistados, como a prática da ADC na UFRB se comporta de acordo com os critérios apresentados na base teórica dessa pesquisa. Chiavenato (2014) apresenta dois critérios de avaliação: a avaliação baseada em cargos e a avaliação baseada em competências. Diz-se que o ideal é que se unam as duas abordagens, posição em que seja realizada uma análise de competências a partir do estudo de cargos. Na codificação para a análise de dados das entrevistas, subdividiu-se a dimensão “critérios” nessas duas categorias: avaliação baseada em cargos e avaliação baseada em competências, conforme a figura 10.

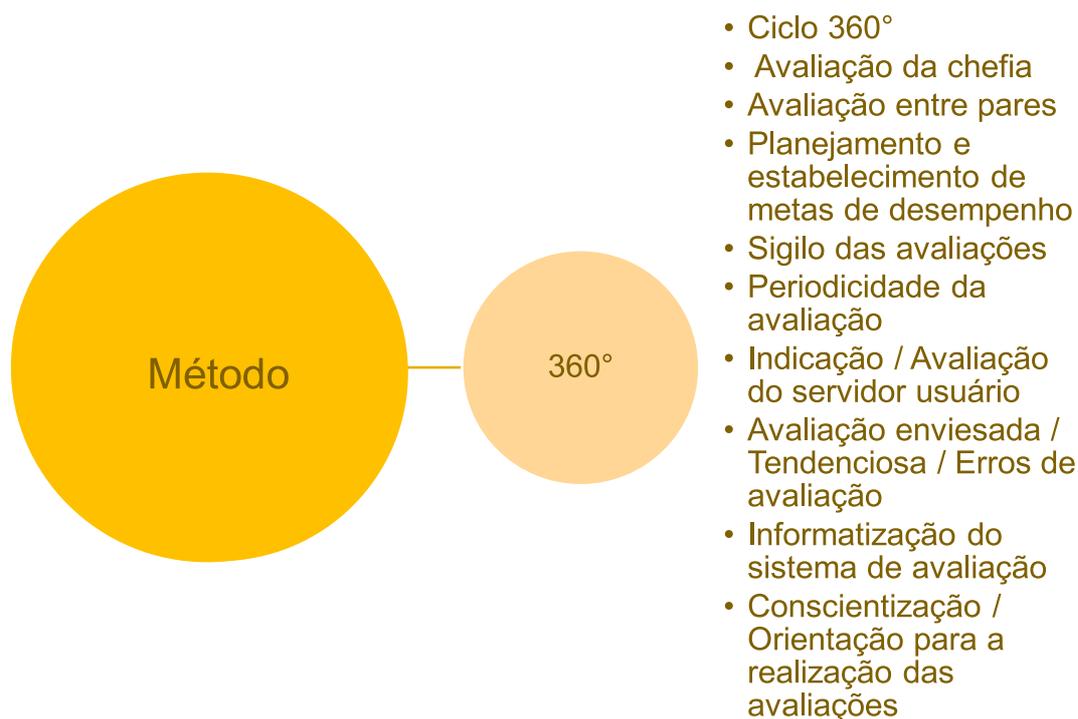
Figura 10 – Dimensão Critério e sua codificação

Fonte: Elaboração própria (2022).

Nesta primeira dimensão foram encontradas 8 unidades de registro, apenas em sua categoria *avaliação baseada em competências*. Uma vez que o ProADC, teoricamente, trata de competências, os entrevistados seguiram nessa linha em suas percepções relativas ao programa. Eles compreendem que o instrumento traduz competências, entretanto, que ele ainda não satisfaz a realidade das atribuições dos servidores da instituição. Uma fala bastante forte nesse ponto é a de um dos gestores que disse: “eu tenho dúvidas de até que ponto aquela avaliação reflete realmente o que são as competências” (ENTREVISTADO 9, 2022).

Na codificação da dimensão Método, foi registrada apenas 1 categoria: a 360°. Apesar de na literatura constar diversos métodos de avaliação de desempenho – tanto os tradicionais apresentados por Chiavenato (2014), Lopes; Girardi (2015) e Gil (2007), quanto os mais modernos, defendidos pelo próprio Chiavenato (2014), Craide; Di Diego Antunes (2013) e Brandão et al. (2008), ficou mais evidente as questões relativas ao método de avaliação 360° no teor das falas dos entrevistados e, portanto, apenas essa categoria foi destacada. Entretanto, ela pôde pulverizar-se em 10 subcategorias, como demonstrado na figura 11.

Figura 11 – Dimensão Método e sua codificação



Fonte: Elaboração própria (2022).

Foram destacadas 5 unidades de registro relativas ao *Ciclo 360°*, em que os servidores se mostraram satisfeitos com o fato de este formato permitir as diferentes visões de diferentes atores na hora de realizar a avaliação de desempenho por competências. Entretanto, um dos entrevistados levantou a questão de que “[A avaliação] não ‘tá’ um círculo, ‘tá’ faltando um pedaço” (ENTREVISTADO 3, 2022). Essa percepção fica evidente quando são analisadas as subcategorias seguintes. Por exemplo, foram tabuladas 3 unidades de registro que sugerem a inclusão de um momento em que os servidores avaliem suas chefias (subcategoria *Avaliação da chefia*) e 1 unidade de registro que sugere a inclusão da avaliação entre os pares, os colegas de trabalho da mesma unidade (subcategoria *Avaliação entre pares*).

Alguns outros tópicos foram analisados ainda dentro dessa dimensão. Identificou-se 4 menções referentes à subcategoria *Planejamento e estabelecimento de metas de desempenho*, ponto em que os alguns gestores defendem a necessidade de haver um plano de atividades e desempenho proposto previamente à avaliação, como um roteiro pré-estabelecido para os servidores, para servir como base para uma avaliação posterior. 4 menções foram feitas também em função do *Sigilo das avaliações*. Foi pontuado nesse quesito que a exposição das avaliações, a falta de sigilo, de certa forma, prejudica a chefia ao avaliar o desempenho do servidor que lhe

é subordinado, uma vez que pode causar conflito e desconforto entre os membros da equipe. Sugeriu-se, dessa forma, que o servidor avaliado tenha acesso apenas ao valor global das notas que lhe foram atribuídas, e não às notas individuais de cada item avaliado. Ademais, constataram-se 6 menções que punham em xeque a *Periodicidade da avaliação*. Segundo os entrevistados, a frequência anual em que se realiza o processo de ADC na UFRB é inoportuna, concluindo-se que o processo necessita ser mais contínuo.

Porém, as maiores quantidades de unidades de registro nessa dimensão inclinaram-se à questão do servidor usuário, da informatização do sistema de avaliação, questões relacionadas às conscientizações e orientação para a realização das avaliações, e ao fato de que existem erros na avaliação, tornando-a tendenciosa e enviesada.

Em relação ao tópico *Indicação/Avaliação do servidor usuário* foram encontradas 12 unidades de registro. Ficou unificado o entendimento de que a avaliação realizada pelo cliente usuário dos serviços é positiva para a condução do processo avaliativo. Entretanto, os entrevistados dividiram as opiniões quanto a se concordam ou discordam da forma como é realizada a indicação desse usuário do serviço. Foi sugerida a inclusão de discentes e docentes nesse processo, como também usuários do serviço prestado pelos técnicos, e que essa indicação ocorresse de forma mais impessoal, ou aleatória.

Algumas das subcategorias apresentadas anteriormente foram indicadas, inclusive, como justificativas para tornar a *Avaliação enviesada/Tendenciosa*, com possíveis *Erros de avaliação*. Essa unidade de registro foi mencionada 12 vezes, e mostrou-se um problema representativo na condução do modelo atual da avaliação na UFRB. Uma das falas emblemáticas que representa esse ponto é o do Entrevistado 13 (2022): “porque se você for avaliar certinho mesmo, vai dar problema direto, né?!”

Algumas justificativas que foram identificadas para que ocorressem essas falhas foram os possíveis conflitos entre chefia e subordinado, quando é preciso dar uma nota mais baixa; o interesse em manter a camaradagem entre os colegas; o receio de sofrer um Processo Administrativo Disciplinar ou represália; ou mesmo o medo de prejudicar o colega em razão da progressão por mérito decorrente desse processo de avaliação. Cavalcante Filho traz uma fala que corrobora esse pensamento:

É que, na prática do setor público, a tendência é de que as avaliações individuais tragam sempre pontuações máximas ou próximas do máximo, o que termina mitigando seus efeitos de motivação e premiação pelos resultados obtidos; na prática, o adicional de desempenho (qualquer que seja o nome adotado) se torna muito mais um adicional temporal do que propriamente um fator de premiação pelo desempenho individual do servidor. Mais ainda: a percepção dessa vantagem termina sendo “internalizada” ou “naturalizada” pelo servidor, o que leva os avaliadores a evitarem – mesmo quando seria justo ou necessário – atribuir uma nota menor na avaliação para que o servidor “não perca dinheiro”. (CAVALCANTE FILHO, 2021, p. 11).

Foram registradas 15 menções no que diz respeito à *Informatização do sistema de avaliação*. Nesse quesito os gestores admitem o avanço do procedimento da ADC na UFRB, que antes era realizado com formulários físicos e hoje é conduzido via processo eletrônico no Sistema Integrado de Gestão do Patrimônio (SIPAC). Entretanto, aparentemente, ainda existe uma barreira de tecnologia nessa condução da avaliação, fator que gerou críticas contundentes, e a defesa da necessidade urgente de criação de um sistema específico que informatize a avaliação na UFRB, tornando-a ágil e eficiente.

Por fim, mas não menos importante, essa dimensão englobou a subcategoria *Conscientização/Orientação para a realização das avaliações*. Esse ponto, bastante enfatizado nas falas dos gestores, apareceu 20 vezes. Um trecho da fala de um dos gestores entrevistados reflete essa carência:

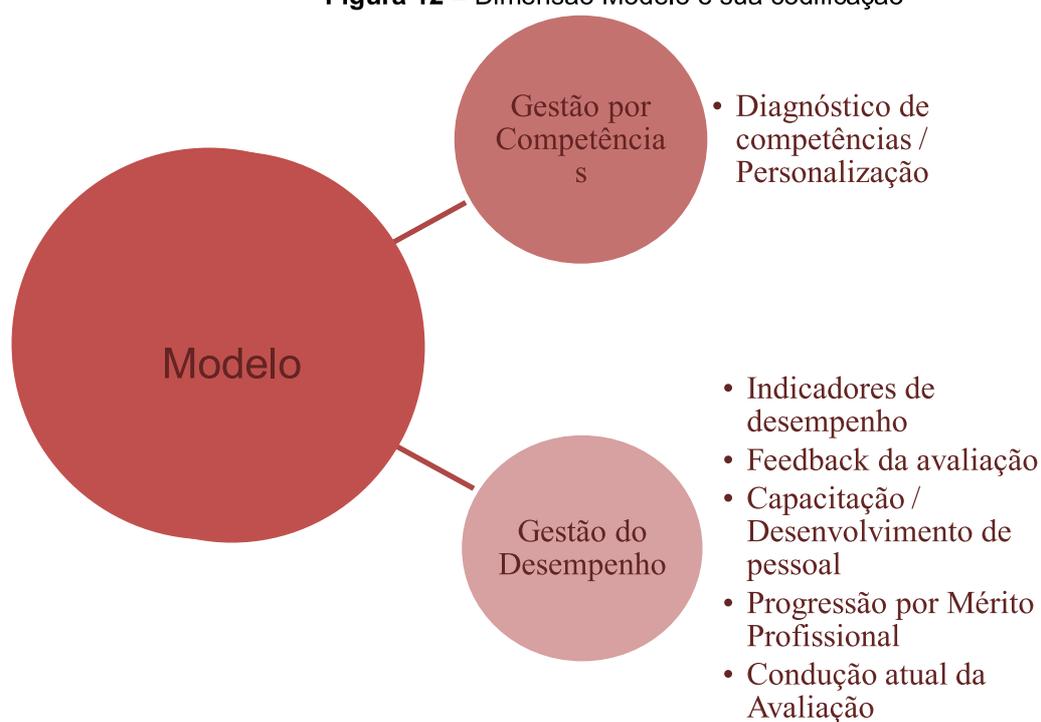
É muito importante a participação da PROGEP na capacitação e no diálogo com a chefia sobre a importância disso. Porque, muito também se passa da falta que a gente tem de um momento de diálogo sobre o processo de avaliação. A avaliação se tornou um processo que é executado, mas a gente perdeu o momento de discutir esse processo de avaliação. Eu não percebi um momento em que a gente se senta para fazer uma reflexão sobre uma ação regular de discussão nisso. Eu não vi (ENTREVISTADO 15, 2022).

Ficou bastante sugestiva a indicação de uma ação de capacitação prévia, não só para as chefias, como também para os servidores em geral, que oriente o real papel da avaliação de desempenho por competências na condução da atividade institucional, com o fim de orientar os servidores sobre os critérios da avaliação, para que não restem dúvidas de como proceder, bem como conscientizá-los da importância dessa ferramenta para o ganho pessoal e institucional. Tal ação auxiliaria na diminuição dos recorrentes erros de avaliação que foram pontuados.

A terceira dimensão proposta trata de modelos de avaliação e foi dividida em duas categorias, quais sejam: o Modelo de Gestão por Competências e o Modelo de Gestão do Desempenho. Brandão e Guimarães (2001) tratam esses modelos de gestão como complementares e interdependentes, e é exatamente isso que

demonstram as falas dos entrevistados, quando cruzam seus comentários em ambas as categorias. Nesse item, procurou-se fazer um recorte das falas encaixando-as nas respectivas categorias. Na codificação da categoria Gestão por Competências foi registrada uma subcategoria, e na codificação da categoria Gestão do Desempenho, foram registradas 5 subcategorias, conforme a figura 12.

Figura 12 – Dimensão Modelo e sua codificação



Fonte: Elaboração própria (2022).

Sob o tema Gestão por Competências, foi registrada a subcategoria *Diagnóstico de competências/Personalização*, da qual foram destacadas 14 menções. Infere-se, a partir das unidades de contexto relacionadas a esse tópico, que os gestores confundem as competências apresentadas nos formulários de avaliação de desempenho por competências com os indicadores de desempenho, ou critérios a serem medidos no momento da avaliação. De fato, ao analisar os formulários disponíveis no ProADC, parece que as competências relacionadas nada mais são do que características ou explicações mais detalhadas dos indicadores de desempenho aos quais os avaliadores devem atribuir notas. Nesse contexto, os gestores pontuaram que aquelas competências (ou os indicadores) precisam ser mais específicas às áreas de atuação/competências particulares dos servidores que serão avaliados. Algumas unidades de contexto deixam evidentes esse ponto, como mostram os trechos a seguir:

Eu acho que deveria ser alguma coisa que trouxesse a percepção da natureza do trabalho, né?! Porque a gente percebe que, por exemplo, uma Pró-Reitoria de Administração, ela tem as especificidades, as dificuldades dela, e é diferente das de vocês né [Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal]. Tem pontos comuns? Tem! Mas eu acho que a gente teria que trabalhar aqueles pontos mais diferentes, né?! Que são realmente o que de repente traria uma qualificação para o trabalho da gente. Por ambiente organizacional (ENTREVISTADO 5, 2022).

Então acho que talvez, se a gente tivesse um instrumento que não fosse, diretamente, ponto-a-ponto, os indicadores, mas por área. Tudo bem que tivessem aqueles indicadores e competências relacionadas àquela área, mas que a gente não tivesse que especificar diretamente aqueles, relacionar aquele indicador ao desempenho dele enquanto servidor no período. Então talvez isso facilitaria para gente enquanto [chefe], facilitaria nesse sentido, porque a gente não teria apenas que atribuir uma nota para aquele indicador sabendo que é algo que ele não executa, não está diretamente relacionado com a atividade dele (ENTREVISTADO 11, 2022).

Até porque a avaliação lida com uma multidão de profissões, de diferentes cargos, que podem trazer competências que necessariamente podem não estar tão presentes na hora do chefe avaliar (ENTREVISTADO 14, 2022).

Dessa forma, empreende-se que a avaliação, para se adequar ao Modelo de Competências, precisa se alinhar ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores avaliados, conforme sugere Chiavenato (2014), a partir de uma análise de competências individuais.

O tema Gestão do Desempenho dividiu-se em 5 subcategorias. A primeira trata-se especificamente dos *Indicadores de desempenho*, em que foram registradas 16 menções. No geral, percebeu-se um certo contentamento dos servidores com os indicadores de desempenho propostos. Em contrapartida, foi sugerido um melhor desmembramento dos critérios de avaliação a que se relacionam cada indicador, como percebe-se na fala do Entrevistado 9 (2022): “Eu acho que alguns critérios daqueles tinham que ser desmembrados. Eu acho que, inclusive, não conversam entre si em algumas opções daquelas. São indicadores que não deveriam estar no mesmo tópico, no mesmo bloco”.

Foram encontradas 14 unidades de registro relativas à subcategoria *Feedback da avaliação*. Mostrou-se presente uma crítica específica a este ponto, no sentido de que os gestores não recebem um retorno das instâncias superiores da UFRB sobre o resultado geral das avaliações, tanto relacionado ao perfil de suas unidades, como das demais unidades da instituição. Além desse feedback, os gestores queixaram-se de falta de *Capacitação/Desenvolvimento de pessoal* posterior. Foram 8 unidades de

registro que destacaram essa necessidade de relacionar as deficiências descobertas a partir da ADC, com o plano de desenvolvimento de pessoal da universidade.

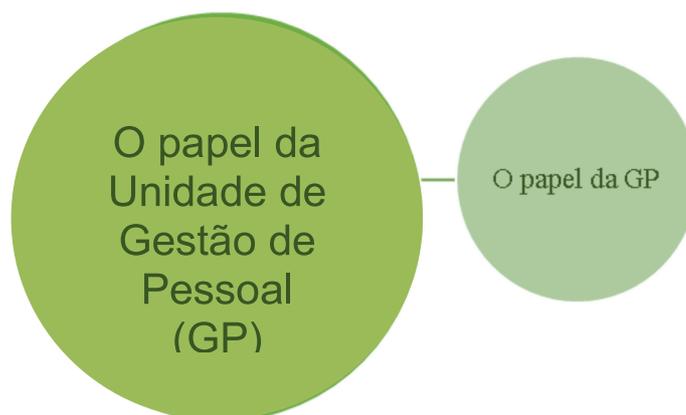
Um fator bastante enfatizado, e que merece destaque, é a questão da *Progressão por Mérito Profissional*, que foi responsável por 26 unidades de registro nas falas dos gestores. Todos os trechos relacionados indicaram que a ADC na UFRB serve para a progressão por mérito. É como se o peso de se realizar a ADC fosse somente focado na progressão do servidor avaliado. Uma unidade de contexto emblemática nesse sentido foi colocada pelo Entrevistado 4 (2022), que disse: “eu não quero ser eu o empecilho para a pessoa progredir – a avaliação de desempenho serve para a progressão, né?! Então imagine você ser o responsável pela pessoa não progredir no trabalho”. Somente esta fala resume o quão é necessária uma conscientização da comunidade acadêmica, quanto ao papel da ADC no contexto institucional.

Por fim, destacaram-se 45 menções acerca da *Condução atual da Avaliação*. Esse item foi bastante mencionado, uma vez que houve uma pergunta específica no roteiro das entrevistas questionando ao servidor ocupante de cargo de chefia como funciona o processo de ADC na UFRB. Mostrou-se relevante trazer essa subcategoria dentro dessa dimensão, a fim de evidenciar o conceito que os gestores têm em relação ao ProADC. Em poucas palavras, compreende-se que a avaliação, da forma como está, não é suficiente para traduzir a complexidade das relações de desempenho profissional na UFRB. Pode-se resumir isso na fala do Entrevistado 2:

[...] é basicamente que não consegue avaliar o processo de rendimento do servidor. Hoje a gente tem uma avaliação muito subjetiva. Ela é um monte de pergunta, um monte de questionário, um monte avaliação, e ainda é extremamente subjetiva. O próprio formulário que a gente usa, ele é subjetivo, né?! [...] A gente sequer consegue, por exemplo, através da avaliação de desempenho, identificar quais são as ações de capacitação que a gente precisa fazer, por exemplo, de tão frágil que ela é (ENTREVISTADO 2, 2022).

Por fim, foi delimitada a dimensão O Papel da Unidade de Gestão de Pessoal, cuja importância para a compreensão de como os atores percebem o posicionamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) no processo de avaliação do desempenho na universidade é indiscutível. A figura 13 representa a divisão estabelecida para essa dimensão.

Figura 13 – Dimensão O Papel da Unidade de Gestão de Pessoal e sua codificação



Fonte: Elaboração própria (2022).

Das 09 menções que tratam desse tema, sua maioria avocou a PROGEP a aproximar-se das gestões e das unidades administrativas diversas, seja para atuar como incentivadora e mediadora do processo, seja para apresentar um *feedback* e proposições de melhorias de desempenho quando se fizer necessário.

Você também não vê, por parte da PROGEP, esse trabalho. Poderia esclarecer às chefias e passar para o servidor a importância desse processo (ENTREVISTADO 3, 2022).

A PROGEP tem que prestar contas, né?! Se 'tá' fazendo essa avaliação..., mas não acontece nada depois disso, né?! Nenhuma melhoria é feita com base nesse documento preenchido. Então, a pessoa é muito boa no que faz, e as notas são ótimas, e ela não é reconhecida de alguma forma, né?! (ENTREVISTADO 4, 2022).

Nesse ponto é possível inferir, a partir das falas, como se dá o entendimento dos atores envolvidos no processo da ADC diante da principal unidade administrativa mediadora e gestora estratégica do processo de avaliação do desempenho profissional. Dessa forma, entende-se possível recomendar um olhar mais atencioso por parte das instâncias decisórias da UFRB no que tange às inquietações de seus atores sociais a respeito do processo de avaliação de desempenho por competências para promoverem, juntos, o processo de recriação da política de desenvolvimento de pessoal dentro da instituição.

A etapa de entrevistas foi crucial para demonstrar mais especificamente as inquietações dos servidores ocupantes de cargo de chefia, em uma visão mais estratégica do processo de ADC, e apresentar proposições de melhorias, de forma a subsidiar a construção de uma proposta de reformulação do programa de avaliação de desempenho por competências na UFRB. Uma fala bastante enfática foi proferida

pelo Entrevistado nº 02, que resume bastante a percepção geral do contexto atual do ProADC.

Em uma mesma avaliação, em uma mesma nota, você tem 'n' critérios que você precisa alinhar e transformar tudo aquilo em uma nota. Mas como? Um, dois, três, quatro ou cinco. Então são cinco notas que você tem que avaliar, e você não consegue dentro daqueles critérios para cada nota individual, você não consegue fazer avaliação geral, né?! É muito solto. Acho que a AVD [Avaliação de Desempenho] ela precisa hoje ser mais robusta na UFRB, no sentido de a gente conseguir mensurar, desde os problemas que ocorrem no setor que afeta o servidor, né, até os problemas do Servidor que afetam o setor (ENTREVISTADO 2, 2022)

O próximo tópico apresenta um resumo dos principais resultados identificados a partir das contribuições dos servidores que participaram da pesquisa.

4.2.4 Principais resultados

A partir dos resultados das etapas de aplicação dos questionários de pesquisa e das entrevistas, pode ser entendido que o programa de ADC da UFRB necessita de ajustes. Percebe-se que a avaliação atende aos objetivos determinados no programa, no entanto, deixa a desejar no que diz respeito à sua relação com as competências associadas à diversidade de cargos existentes na instituição, bem como nos principais objetivos que prega a legislação e a teoria para uma avaliação de desempenho eficaz.

A tabela 7 a seguir apresenta a percepção majoritária ($\geq 50\%$) sobre o funcionamento do modelo atual ProADC, somadas as respostas de totalmente e parcialmente (%), por anuência de técnicos e gestores, e permite enxergar de forma mais clara os pontos fortes e os pontos fracos do Pro ADC, à luz desses sujeitos da pesquisa.

Tabela 7 – Percepção majoritária ($\geq 50\%$) sobre o funcionamento do modelo atual ProADC, somadas as respostas de totalmente e parcialmente (%), por anuência de técnicos e gestores

Percepção	Técnicos	Gestores
necessária no âmbito da Instituição	82%	80%
fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente	71%	54%
utilizada tão somente para a progressão por mérito	69%	100%
utilizada tão somente para atender o que pede a legislação	67%	93%
que NÃO contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado	60%	60%
que NÃO mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados	58%	80%

que NÃO recompensa pessoas: não indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo	58%	67%
ultrapassada, que necessita de revisão	57%	86%
que NÃO agrega pessoas: não indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados	57%	80%
que NÃO aplica pessoas: não apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos	54%	54%
que NÃO apoia a tomada de decisões pelos gestores	52%	73%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A partir dos dados apresentados na tabela 7, pôde-se verificar, como principais pontos positivos do ProADC, que ele é necessário e fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente, e que ele não contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado.

Como pontos negativos, ou críticas ao atual modelo, desde a percepção dos próprios sujeitos do processo do ProADC, tem-se que é utilizada tão somente para a progressão por mérito e para atender formalmente o que pede a legislação. Ela não mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados, não recompensa pessoas: não indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo, não agrega pessoas: não indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados, não aplica pessoas: não apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos, e não apoia a tomada de decisões pelos gestores. Com isso, está caracterizada como ultrapassada, que necessita de revisão.

O resultado das entrevistas permitiu dar ainda mais respaldo ao que se compreendeu das respostas aos questionários e identificar sugestões de melhorias no processo de avaliação na UFRB. Pelo olhar dos gestores identificou-se, inicialmente, que o programa de ADC da UFRB, até certo nível, traduz competência, porém necessita de ajustes, pois ainda não atende plenamente as necessidades dos servidores da instituição.

Os gestores consideram adequado o método 360° adotado, mas sugerem inclusões de novas perspectivas no processo: a realização da avaliação realizada pelos subordinados para a sua chefia e a avaliação realizada pelos pares. Isso está de acordo com a visão de Craide e Di Diego Antunes (2013) referente à avaliação 360°, a qual contrasta a autoavaliação feita pelo servidor com a avaliação do superior

hierárquico, dos pares, clientes e subordinados, fechando o círculo completamente. Desse modo, a avaliação fica mais completa, e apresenta um diagnóstico mais preciso, com possibilidade de redução de vieses (CHIAVENATO, 2014; BRANDÃO et al, 2008).

Além disso, o modo como é realizada a avaliação do servidor usuário, ou até a sua indicação foi colocado em evidência. Sugeriu-se uma indicação mais impessoal, e que sejam incluídos outros atores, usuários dos serviços, tais quais discentes e docentes, nessa etapa do processo. A forma como o servidor usuário é indicado para avaliar a equipe é um dos motivos de tornar a avaliação enviesada, tendenciosa. Foram apresentados outros motivos para haver esses erros de avaliação, que precisam ser sanados. Primeiro que os resultados das avaliações são públicos, isso muitas vezes gera desconforto entre os membros da equipe e, por isso, o avaliador se sente reprimido a atribuir uma nota correspondente a um indicador que o servidor não esteja se saindo bem. Sugeriu-se, então, que o resultado dos critérios específicos das avaliações seja sigiloso, e que o servidor tenha acesso apenas ao relatório final, ou resultado global.

Outro motivo de haver erro de avaliação é a falta de uma ação de conscientização e orientação prévia em relação à importância da avaliação de desempenho para a instituição e para os próprios servidores, bem como os procedimentos necessários para realizar uma avaliação adequada. Os gestores que responderam à pesquisa demonstraram acreditar que, muitas vezes, a pessoa que participa na ADC na UFRB não compreende o papel desse instrumento na condução da atividade institucional, e isso gera dúvidas de como avaliar, qual o significado de cada um dos indicadores apresentados e, acima de tudo, qual o objetivo da avaliação para além da progressão funcional. Segundo Santana e Santana (2020), a avaliação tem o objetivo de dar ao gestor subsídios para a tomada de decisão em relação à manutenção ou desenvolvimento do desempenho profissional do colaborador, a partir da análise da sua atuação profissional, com a intenção de melhorá-lo.

Outro ponto importante que ficou destacado nas falas diz respeito à construção de um plano de atividades e desempenho proposto previamente para que os servidores compreendam o que se espera deles pela instituição e, posteriormente, possa ser avaliado pela execução do que foi pactuado. A própria legislação prevê essa ação, quando caracteriza a avaliação de desempenho como um processo, ou instrumento gerencial, realizado após a definição de metas institucionais

antecipadamente estabelecidas com a equipe de trabalho (BRASIL, 2005; 2006). Chiavenato (2009) demonstra também a importância de os colaboradores terem claro quais as expectativas da instituição sobre eles, e Corrêa e Corrêa (2007) acrescentam que o sistema adequado de avaliação tem o propósito de influenciar as pessoas para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização.

Ainda outro debate importante foi relacionado às competências e aos indicadores de desempenho. Apesar de a avaliação de desempenho por competências ser assim denominada, o modelo de gestão por competência exige planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) a partir do mapeamento de competências dos colaboradores (RAMOS et al, 2014). Os gestores destacaram a necessidade de as competências, e os indicadores de desempenho relacionados a ela, serem mais específicos às áreas de atuação dos servidores. Foi sugerido também o desmembramento dos critérios de avaliação a que se relacionam cada indicador.

Por fim, foi colocado em evidência a frequência com que a avaliação é realizada e o papel da PROGEP na sua condução. Os gestores sugerem que a ADC seja mais contínua e informatizada, o que a tornaria mais ágil e eficiente, e que a PROGEP se aproxime dos servidores na gestão desse processo, tanto no momento inicial de conscientização e orientação dos critérios de avaliação, quanto na proposição de um feedback sobre o resultado geral e/ou individual das avaliações. A partir daí a PROGEP é provocada a relacionar os resultados obtidos por meio da avaliação ao plano de desenvolvimento de pessoal da universidade, corroborando com o que traz Marconi (2005), quando defende que o sucesso de um programa de avaliação de desempenho depende da sua integração com a política de capacitação, em prol do desenvolvimento dos envolvidos.

Todas essas percepções e contribuições possibilitaram a construção de um relatório de projeto técnico de pesquisa, a partir de um ensaio meta-avaliativo que envolveu servidores técnicos e gestores da UFRB, relacionando as necessidades de adequação do ProADC. Esse relatório deverá ser oferecido às instâncias decisórias da UFRB, como proposta de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho Profissional por Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRB, para apreciação e demais encaminhamentos. Para Jannuzzi (2021)

Não há produção tecnocientífica neutra e infalível, nem método e técnica com maior cientificidade do que outros no desenvolvimento das atividades de

monitoramento e avaliação de programas. Falibilidade do conhecimento técnico é antes uma virtude do que uma fragilidade; denota a natureza científica e não dogmática do mesmo (JANNUZZI, 2021, p. 630).

Com esse pensamento em mente, e enquanto gestora pública e servidora da Universidade, esta pesquisadora propõe a apreciação e aplicação deste produto, resultado da sua pesquisa no Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, como um retorno para seu *locus* de trabalho, após possíveis refinamentos, objetivando o constante aprimoramento das suas diretrizes.

5 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA UFRB

O presente capítulo visa atender ao quarto objetivo específico da pesquisa e apresenta possibilidades de soluções das lacunas identificadas no Programa de Avaliação de Desempenho por Competências da UFRB, trazendo como uma dessas possibilidades a revisão do programa, além de propor ajustes e novos processos. Nesta pesquisa foi realizado um estudo do ProADC, tanto à luz da normativa interna, confrontada com a legislação e aporte teórico que versam sobre o tema, quanto a partir da percepção e contribuições dos servidores que compõem o corpo técnico-administrativo da universidade. Em decorrência dessa investigação, evidenciaram-se limitações no programa, indicando que necessita de adequações. É o que se pretende fazer neste capítulo: elaborar uma proposta de reestruturação do ProADC.

5.1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho por competências, por ser instrumento dinâmico de política pública que influencia diretamente na vida funcional dos servidores, deve ter parte no desenvolvimento institucional e requer análise periódica, de forma a identificar se está atingindo o objetivo para o qual foi implementado.

Considera-se relevante a revisão do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos da UFRB no contexto organizacional, pois permitirá a compreensão de aspectos estratégicos e operacionais, de modo a produzir informações que subsidiem a tomada de decisões em prol do aperfeiçoamento do próprio programa. Em síntese, uma avaliação de desempenho bem-feita auxilia no adequado planejamento da política de desenvolvimento institucional e do servidor.

A melhoria do ProADC perpassa pelo empenho de todos os servidores técnico-administrativos da universidade. Por isso, para a criação desta proposta de reformulação, buscou-se a participação desses atores, com a finalidade de evidenciar a sua percepção quanto ao que atende ou não atende à realidade e expectativas referentes à ferramenta de avaliação de desempenho. Assim, foi possível compreender as lacunas existentes no ProADC, e propor alternativas que satisfaçam as necessidades específicas do corpo técnico. Segundo Gil (2007), a avaliação

baseada em princípios científicos inibe possíveis distorções. Considerando todo o arcabouço metodológico utilizado na proposição desse produto, entende-se fundamentada a proposição de melhoria do ProADC.

A presente pesquisa teve como foco a análise de um programa específico de organização governamental, a partir do referencial teórico, das legislações e das impressões dos servidores técnico-administrativos, com a finalidade de colaborar com o aprimoramento da gestão desta organização, em relação à sua política institucional de avaliação de desempenho por competências.

A proposta delineada a seguir sugere o aprimoramento da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos da UFRB, almejando modificações em diversos aspectos do atual programa, a fim de atender às especificidades dessa universidade pluridimensional.

Sendo assim, a pesquisa subsidia-se teoricamente em estudos que abordam a avaliação no seu sentido lato (JANNUZZI, 2014; JANNUZZI, 2021; GARCIA, 2013; ELLIOT, 2011), bem como aspectos gerais, critérios, métodos e modelos de avaliação de desempenho (GIL, 2007; CHIAVENATO, 2014; CRAIDE; DI DIEGO ANTUNES, 2013; BRANDÃO et al, 2008; GUIMARÃES et al, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O trabalho também tem como base a legislação federal aplicável ao tema (BRASIL, 2005; 2006; 2008; 2021), e normativos internos da própria UFRB (UFRB, 2008; 2009). Também foram considerados estudos relacionados à aplicação da avaliação de desempenho no setor público e em diversas universidades federais brasileiras (PATRÍCIO; COVA, 2022; DALMAU; SILVA; CANTO, 2022; TAMADA, 2020) e, além disso, esta pesquisa fundamenta-se na percepção dos servidores técnicos e gestores da UFRB sobre o formato e a prática do ProADC.

A Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos da UFRB é um instrumento gerencial subsidiado em leis e decretos federais (BRASIL, 2005; 2006; 2008; 2010; 2019), que direcionam o desenvolvimento de competências com o objetivo de potencializar o desempenho individual e coletivo, bem como promover o desenvolvimento dos servidores. A proposta de reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB objetiva múltiplas causas, promovendo um redesenho do processo de ADC dentro da instituição, e foi construído à luz da literatura, da legislação, e com o apoio dos servidores técnico-administrativos da universidade.

Trata-se de um instrumento operacionalizado de forma integrada e participativa, abrangendo os aspectos relativos ao desenvolvimento do desempenho individual e das equipes, promoção de reconhecimento do desempenho esperado, identificação de necessidades de desenvolvimento, e concessão de progressão por mérito profissional. Sob essa perspectiva, o ProADC abre espaço para discussões que permitirão o direcionamento para mudanças e melhorias institucionais.

Essa proposta visa prover a UFRB da capacidade de avaliar o potencial dos servidores a partir da identificação das competências necessárias a cada um deles, observadas as limitações e potencialidades no desempenho de suas funções. No aspecto individual, objetiva identificar as necessidades de desenvolvimento, adequação, readaptação, remoção ou outras ações que proporcionem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Sob a perspectiva institucional, tem a intenção de possibilitar a construção de políticas de aperfeiçoamento, promovendo melhorias no relacionamento interpessoal e estimulando o aumento da produtividade, de forma a refletir no desempenho das equipes e na melhoria dos serviços prestados.

5.2 DESCRITIVO DAS COMPETÊNCIAS GERAIS

A partir das narrativas dos servidores técnicos, pôde-se compreender que esses sujeitos acreditam que haver um instrumento de avaliação de desempenho por competências é pertinente na instituição. Porém, o ProADC que está aplicado na universidade não contempla o desenvolvimento profissional do servidor. Percebe-se que a utilização do método 360° e os indicadores de desempenho são relativamente aceitáveis, ambos necessitando de aprimoramentos para contemplar as especificidades dos diversos cargos que compõem a instituição.

Surgem então algumas perguntas indispensáveis: como tornar essa avaliação mais viável e justa, inclusive para o gestor que está avaliando? Como trabalhar com uma conduta ética e, ao mesmo tempo, apontar as lacunas de desempenho identificadas? Na escala utilizada atualmente, como o gestor vai atribuir uma nota 2, sem gerar conflito? Como definir essa nota de forma adequada e isonômica? Além disso, em que medida essa escala está sendo compreendida por todos? Em que medida ela não está muito subjetiva? O que é um desempenho “acima do esperado”

como está posto no atual modelo de avaliação adotado na UFRB? Pela perspectiva de quem?

No modelo de avaliação utilizado atualmente, em que as características dos indicadores se misturam, uma característica pode elevar ou diminuir a nota de outra, sem um parâmetro concreto de como o peso atribuído foi definido. Essa descrição dos indicadores mostra-se insuficiente, na percepção dos servidores técnicos. Para sanar este impasse, compreende-se adequado que a descrição seja categorizada individualmente, através de escalas bem definidas e claras. Importa pontuar ainda que tais indicadores devem dizer respeito também às atividades realizadas por cada servidor e às metas que foram definidas, considerando a quantidade de cargos e atividades diversas que compõem as atribuições do corpo técnico da UFRB.

Levando em consideração todos esses fatores, apoiados na visão dos servidores técnicos, sugere-se uma avaliação do desempenho com foco no planejamento específico de cada unidade, e nas metas definidas previamente, baseadas nas estratégias organizacionais estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. Além disso, que a avaliação componha uma diversidade de avaliadores (360°), que seja atualizada no que diz respeito aos indicadores (quais sejam competências associadas aos cargos e funções), e com escalas mais objetivas (descritas de forma exata), a fim de reduzir a margem de erro do processo.

Para a proposição da aprimoramento do ProADC, foram avaliados os 12 indicadores de desempenho propostos no atual ProADC, bem como os resultados do estudo realizado por Tamada (2020) a partir da investigação e a análise dos sistemas e instrumentos de avaliação de desempenho existentes nas universidades federais, que possibilitou a construção do perfil de competência profissional dos servidores técnico-administrativos em educação, composto por 10 competências básicas. O quadro 6 apresenta essa listagem de competências e indicadores.

Quadro 5 – Indicadores de desempenho do ProADC e Competências estabelecidas

Competências apresentadas por Tamada (2020)	Indicadores de desempenho relacionados no ProADC
Resolução de problemas	Comprometimento/Responsabilidade
Trabalho em equipe	Espírito de equipe
Autodesenvolvimento	Aprendizagem
Produtividade e qualidade no trabalho	Foco em resultados/Produtividade
Criatividade e Inovação	Inovação
Comunicação	Comunicação

Tomada de decisão	Proatividade/Iniciativa
Liderança	Organização
Visão sistêmica	Visão sistêmica
Foco no usuário	Assiduidade
	Relacionamento
	Conduta disciplinar

Fonte: Tamada (2020, p. 125-128); UFRB (2009).

Observou-se que o atual ProADC contempla muitas das competências propostas no perfil definido por Tamada (2020). Por isso, optou-se por mesclar as competências já existentes no programa, com aquelas apresentadas pela autora, bem como unir as competências semelhantes do próprio programa. Além disso, a partir dos resultados da pesquisa, identificaram-se constantes avanços e mudanças relacionadas às novas demandas do mundo moderno, tornando pertinente acrescentar a competência “gestão do conhecimento”. O quadro 7 apresenta a nova listagem de competências propostas para o ProADC, com as suas respectivas definições.

Quadro 6 – Relação de competências e suas respectivas definições

Competência	Referencial de desempenho
Assiduidade	Ser constante, regular, consistente e frequente na repartição de trabalho.
Autodesenvolvimento	Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes através da aprendizagem contínua para melhoria do seu desempenho no trabalho.
Comprometimento/Responsabilidade	Ter capacidade de realizar com qualidade as atribuições que lhe são confiadas.
Comunicação	Expressar-se, por diversos meios e de forma adequada, transmitindo informações necessárias ao bom desempenho do trabalho.
Conduta disciplinar	Atuar preventivamente quanto a desvios de conduta na repartição de trabalho.
Criatividade e Inovação	Propor ideias inovadoras relativas ao trabalho com o objetivo de melhorar o próprio desempenho, analisando as situações de maneira flexível, aceitando novas soluções.
Gestão do conhecimento	Utilizar o conhecimento disponível de forma eficiente.
Foco no usuário	Atender as necessidades de clientes internos e externos da universidade vinculadas à sua atuação profissional e respeitando as regras institucionais.
Liderança	Conduzir equipes de forma eficiente, direcionando e influenciando-a em relação ao alcance dos objetivos do setor e estimulando o seu desenvolvimento.
Organização	Manter a ordem na condução das atividades laborais.
Produtividade e qualidade no trabalho	Realizar os trabalhos, a partir do conhecimento de métodos e técnicas, para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia, atendendo aos padrões de qualidade esperados.
Resolução de problemas	Propor soluções para os problemas e desafios no trabalho, em tempo oportuno, agindo para contribuir ao desempenho da unidade.

Tomada de decisão	Escolher, no tempo hábil, com segurança, coerência e imparcialidade, uma determinada ação, dentre diversas alternativas possíveis, considerando os limites e riscos envolvidos, visando ao bom desenvolvimento das atividades.
Trabalho em equipe	Executar atividades em equipe, buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum.
Visão sistêmica	Identificar as relações de interdependência que formam a organização, nas quais cada tarefa ou setor se relaciona com os objetivos institucionais.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Tamada (2020, p. 125-128) e UFRB (2009).

Na sequência, foi possível delimitar os referenciais de desempenho, que são as atitudes ou comportamentos esperados na prática profissional do servidor técnico-administrativo na UFRB, tomando como parâmetro as características dos indicadores apresentados no ProADC e o perfil de competência profissional do técnico administrativo em educação elaborado por Tamada (2020). A autora enfatiza que as competências e os referenciais de desempenho devem retratar as entregas esperadas, e precisam ser observáveis pelo avaliado e por seu avaliador, para acompanharem o seu desenvolvimento.

O quadro 8 apresenta o perfil de competência profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da UFRB, proposto para o ProADC reformulado, composto por 15 competências básicas e 37 referenciais de desempenho.

Quadro 7 – Proposta do perfil de competência profissional do servidor técnico-administrativo em educação da UFRB

Assiduidade	Ser constante, regular, consistente e frequente na repartição de trabalho.
	É frequente, está presente todos os dias, evitando faltas injustificadas
	É pontual, está presente no horário correto, evitando atrasos e saídas antecipadas
Autodesenvolvimento	Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes através da aprendizagem contínua para melhoria do seu desempenho no trabalho.
	Estabelece metas anuais para o autodesenvolvimento de competências necessárias ao trabalho por meio de diferentes estratégias de aprendizagem.
	Participa de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição com foco no atendimento das necessidades institucionais.
	Utiliza o feedback das avaliações de desempenho a fim de aprimorar o próprio desenvolvimento.
Comprometimento/Responsabilidade	Ter capacidade de realizar com qualidade as atribuições que lhe são confiadas.
	Age de modo a cumprir todas as obrigações referentes à atribuição.
	Desenvolve o trabalho de acordo com normas e diretrizes estabelecidas.
	É comprometido, age com vigor, motivação e identificação com a atribuição.
Comunicação	Expressar-se, por diversos meios e de forma adequada, transmitindo informações necessárias ao bom desempenho do trabalho.
	Expressa ideias com clareza e objetividade.
	Realiza a escuta ativa das diversas opiniões da equipe de trabalho.
	Compartilha conhecimentos e informações que possam ser relevantes para o aperfeiçoamento de atividades da equipe.

Conduta disciplinar	Atuar preventivamente quanto a desvios de conduta na repartição de trabalho.
Evita desvios de conduta e de integridade, atos de corrupção e de fraude.	
Criatividade e Inovação	Propor ideias inovadoras relativas ao trabalho com o objetivo de melhorar o próprio desempenho, analisando as situações de maneira flexível, aceitando novas soluções.
Propõe novas ideias/soluções no desenvolvimento das atividades para enfrentar e superar as adversidades e as pressões no trabalho.	
Participa da implementação de mudanças e inovações propostas no setor de trabalho.	
Gestão do conhecimento	Utilizar o conhecimento disponível de forma eficiente.
Aplicar as normas relacionadas à proteção de dados pessoais no desempenho das atribuições.	
Demonstrar responsabilidade na guarda de informações para acesso dos demais membros da equipe.	
Ter capacidade de interpretar adequadamente a legislação.	
Foco no usuário	Atender as necessidades de clientes internos e externos da universidade vinculadas à sua atuação profissional e respeitando as regras institucionais.
Atende às necessidades dos usuários, vinculadas à sua atuação profissional, com presteza e cordialidade.	
Prevê necessidades dos usuários, vinculadas à sua atuação profissional, desenvolvendo soluções e respeitando as normas vigentes.	
Busca continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.	
Liderança	Conduzir equipes de forma eficiente, direcionando e influenciando-a em relação ao alcance dos objetivos do setor e estimulando o seu desenvolvimento.
Promove a união da equipe de trabalho em torno de objetivos comuns, apoiando e estimulando o desenvolvimento das pessoas.	
Estimula a equipe na realização dos trabalhos, destacando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos institucionais.	
Organização	Manter a ordem na condução das atividades laborais.
Realiza a gestão do processo de trabalho	
Utiliza os recursos computacionais na organização da atribuição	
Produtividade e qualidade no trabalho	Realizar os trabalhos, a partir do conhecimento de métodos e técnicas, para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia, atendendo aos padrões de qualidade esperados.
Desenvolve as atividades com a qualidade esperada, visando ao alcance de metas estabelecidas.	
Utiliza corretamente métodos e técnicas referentes às atividades que exerce.	
Racionaliza o uso de recursos para a realização do trabalho.	
Resolução de problemas	Propor soluções para os problemas e desafios no trabalho, em tempo oportuno, agindo para contribuir ao desempenho da unidade.
Age imediatamente para a solução de problemas no setor de trabalho.	
Contribui em atividades que estão além de suas atribuições diretas na solução de problemas, desde que alinhadas ao escopo do seu cargo.	
Tomada de decisão	Escolher, no tempo hábil, com segurança, coerência e imparcialidade, uma determinada ação, dentre diversas alternativas possíveis, considerando os limites e riscos envolvidos, visando ao bom desenvolvimento das atividades.
Estabelece alternativas possíveis para determinadas situações, a partir da análise do contexto em que está inserido.	
Escolhe a alternativa mais adequada para enfrentamento do problema.	
Acompanha a efetividade da sua decisão.	
Trabalho em equipe	Executar atividades em equipe, buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum.
Relaciona-se cordialmente com colegas/subordinados/superiores/usuários, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, respeitando as diferenças.	

Colabora com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas buscando alternativas e contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.	
Valoriza as qualidades e compreende as limitações dos colegas.	
Visão sistêmica	Identificar as relações de interdependência que formam a organização, nas quais cada tarefa ou setor se relaciona com os objetivos institucionais.
Possui visão global da instituição e identifica como seu trabalho, direta ou indiretamente, impacta no desenvolvimento do trabalho das demais áreas/setores da universidade.	
Estabelece a interlocução com outras áreas/setores/órgãos da universidade, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Tamada (2020, p. 125-128) e UFRB (2009).

Considerando a posição do servidor usuário nesse processo, considera-se adequado que este avaliador se utilize de parâmetros diferentes dos demais, tendo em vista que o objeto de avaliação é a equipe em conjunto, e não um servidor em específico. Uma vez que não houve indícios de insatisfação, pelos participantes da pesquisa, quanto aos indicadores estabelecidos para a avaliação do cliente usuário dos serviços, e que estes indicadores coadunam com a competência “Foco no usuário” identificada no estudo realizado por Tamada (2020), propõe-se que se mantenham as mesmas características do atual programa, com adaptações, conforme quadro 9.

Quadro 8 – Competência e referenciais de desempenho para a avaliação de servidor usuário

Competência	Referenciais de desempenho
Foco no usuário	Atende às necessidades dos usuários com presteza e cordialidade.
	Presta serviço ao usuário no prazo estabelecido.
	Atende às necessidades do usuário de maneira organizada.
	Demonstra domínio de conhecimento do assunto, desenvolvendo soluções, respeitadas as normas vigentes.
	Demonstra interesse em resolver os problemas apresentados pelo usuário.
	Presta um serviço satisfatório.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Tamada (2020) e UFRB (2009).

A partir dessas considerações e definido o perfil de competências gerais proposto para a reformulação do ProADC, a próxima sessão buscará apresentar uma sugestão de nova estrutura e direcionamentos para a aplicação da avaliação de desempenho por competências dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

5.3 ESTRUTURA DA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROADC

Com o objetivo de promover um processo de avaliação de desempenho contínuo, a Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) poderá ser aplicada

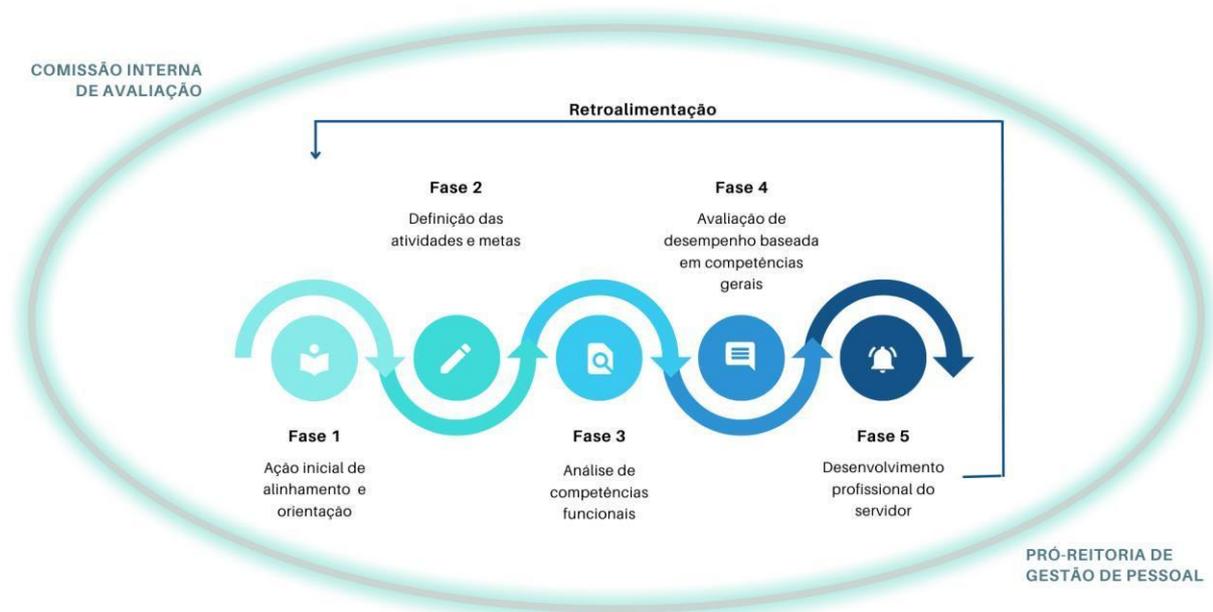
semestralmente. Sugere-se que seja competência da PROGEP a definição do calendário semestral de ADC e do seu cadastro no sistema que, por sua vez, conseguirá notificar os servidores do início do processo e da necessidade de cada membro da equipe proceder com as suas respectivas atribuições.

Essa proposta de estrutura busca o alinhamento entre pessoas, competências e desempenho, visando o alcance de objetivos e metas previamente estabelecidas, de tal forma que possa subsidiar o desenvolvimento de competências e ações de reconhecimento profissional.

Propõe-se que a avaliação de desempenho por competências seja conduzida em cinco fases: Ação inicial de alinhamento e orientação; Definição das atividades e metas; Análise de competências funcionais; Avaliação de desempenho baseada em competências gerais; e Desenvolvimento profissional do servidor. Sugere-se que cada fase tenha suas respectivas diretrizes, preconizando o alcance de um objetivo geral: identificar e promover o desempenho da força de trabalho da UFRB, com vistas à promoção do desenvolvimento profissional e institucional e da qualidade dos serviços prestados.

A avaliação de desempenho por competências é um processo, com início meio e fim, possibilitando a retroação dos resultados para subsidiar o início de um novo processo. A figura 14 demonstra a proposta do processo para a condução do novo modelo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UFRB, dividido em cinco fases. Em seguida, são apresentadas as proposições de diretrizes para a condução de cada uma das fases.

Figura 14 – Fases do processo para a proposta de aprimoramento do ProADC



Fonte: Elaboração própria (2022).

5.3.1 Fase 1: Ação inicial de alinhamento e orientação

No decorrer da pesquisa, observou-se a ausência de informações necessárias na ferramenta de avaliação utilizada atualmente, como instrumento formativo e informativo. O instrumento tem o potencial de formar a consciência dos servidores, e ao mesmo tempo informar sobre a importância dele para o autoconhecimento e a autoavaliação, bem como o papel dos demais atores no processo. Além disso, a descrição dos indicadores e as escalas de avaliação precisam ser esclarecidas, para que não haja dúvidas quanto ao que se está avaliando, de forma que diminua ao máximo a subjetividade do instrumento.

Dessa forma, a proposta é de que a primeira fase do processo se constitua de uma ação de alinhamento elaborada e conduzida pela PROGEP para todos os servidores envolvidos no processo de avaliação, com o objetivo de orientar e conscientizar os envolvidos de como deve ser feita a ADC e o porquê de fazê-la, de forma a demonstrar que o propósito principal dessa ferramenta é a de mensurar, refletir e gerenciar o desempenho, além da apresentação das estratégias organizacionais para subsidiar as questões norteadoras do desempenho na UFRB.

Esse momento de discussão poderá permitir que os servidores compreendam o seu papel no processo de avaliação, e os benefícios, tanto

institucionais como pessoais de se participar dele, para além da progressão por mérito profissional. Isso possibilita a redução dos erros de avaliação, em que as partes poderão compreender como fazer uma avaliação adequada, com o sentido de reflexão acerca do seu desempenho profissional e a melhoria dele para, assim, prestar um serviço público de excelência.

A proposta é de que todos os servidores técnico-administrativos ingressos na instituição, bem como os que já fazem parte do quadro funcional participem dessa ação. A PROGEP poderá providenciar instrutor habilitado para conduzir a ação de alinhamento e orientação, de forma que alcance a todos os técnicos. Com a participação nesse momento de aprendizado, os servidores estarão melhor preparados para seguir para as fases seguintes do processo de avaliação.

5.3.2 Fase 2: Definição das atividades e metas

A segunda fase do processo é caracterizada pela definição das atividades e metas de cada unidade de trabalho e a delimitação das atividades individuais de cada membro da equipe. Esse é o momento em que a equipe se debruça sobre as atividades que são desenvolvidas em seu ambiente organizacional e as metas a serem alcançadas no exercício, embasadas nas estratégias organizacionais definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRB.

Essas atribuições e as metas podem ser definidas e descritas pelo próprio servidor, em conjunto com a sua equipe e a chefia da unidade, baseadas no cargo que ocupa, nas atribuições dentro da unidade de lotação, e no PDI. Com esse planejamento, cada um dos servidores da unidade consegue ser avaliado de acordo com as atribuições que lhe são confiadas, e suas respectivas competências, de modo a identificar o atingimento das metas estabelecidas.

Nos moldes sugeridos nessa proposta, tanto o próprio servidor, quanto quem o avalia, disporá dos mesmos parâmetros de avaliação (ambos precisam ter a mesma referência para qualificar o servidor avaliado, dentro de parâmetros personalizados). É importante essa descrição das atividades que serão avaliadas e a definição de metas alcançáveis, para que a avaliação se torne o mais justo e personalizado possível. Em um sistema informatizado, podem ser inseridas essas atividades por unidade administrativa, e os direcionamentos de quais atividades e metas competem a cada um dos membros da equipe.

As fases seguintes seguem duas direções distintas, mas complementares. Uma tem foco no mapeamento de competências funcionais da unidade de trabalho, e objetiva subsidiar a política de capacitação e desenvolvimento de pessoal. A outra se baseia na avaliação de competências gerais do servidor para, além de subsidiar o desenvolvimento, aferir o mérito profissional. O resultado de ambas, juntas, pode permitir uma visão gerencial para a análise do desempenho dos servidores, do “quanto o profissional atende às entregas esperadas” (TAMADA, 2020, p. 33).

5.3.3 Fase 3: Análise de competências funcionais

A terceira fase sugerida para o processo desse modelo de avaliação é a análise de competências funcionais: o que se exige de cada servidor em termos de conhecimentos, habilidade, condutas e entregas relacionados às suas atribuições específicas, e tem por objetivo principal mapear as competências necessárias para o desempenho esperado na unidade e subsidiar a política de capacitação e desenvolvimento de pessoal, com base no olhar do gestor e do próprio servidor em relação às competências atribuídas a cada atividade desenvolvida na unidade de trabalho. Tamada (2020) identifica as competências funcionais como aquelas que representam as responsabilidades específicas por função.

Essa análise, ou mapeamento das competências, pode ser realizada por uma comissão composta por servidores habilitados que, em conjunto com a equipe, possam definir as competências específicas de cada unidade de trabalho, de modo a alcançar as metas estabelecidas. Para a análise dessas variáveis, os avaliadores podem levar em consideração o desempenho das equipes e dos indivíduos no que se refere ao comprometimento de ambos, quanto à atuação e à contribuição, para atingir os resultados esperados.

O Quadro 5 apresenta as atribuições fictícias de determinado servidor de uma unidade administrativa, e as competências funcionais identificadas para essas atribuições, com seus respectivos referenciais de desempenho esperados e as metas relacionadas.

Quadro 9 – Atribuições e competências funcionais identificadas para o Servidor X

UNIDADE BETA			
Servidor X			
Atribuições	Competências	Referenciais de desempenho	Metas
Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação	Domínio da legislação	Conhecer a legislação, normas e procedimentos aplicados à atividade	Proceder com a análise de 100% das solicitações de Incentivo à Qualificação conforme o que dita a legislação correspondente mais recente
	Sistemas de informação gerenciais	Ter domínio das ferramentas do SIPAC, Módulo Protocolo	Utilizar as ferramentas do SIPAC em 100% das análises de solicitações de Incentivo à Qualificação, feitas no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis.
	Linguagem escrita	Utilizar redação oficial para elaborar documentos	Utilizar a redação oficial sem erros de ortografia em 100% das análises de processos de Incentivo à Qualificação
Identificar e analisar a concessão de Progressão por Mérito Profissional	Domínio da legislação	Conhecer a legislação, normas e procedimentos aplicados à atividade	Proceder com a análise de 100% das concessões de Progressão por Mérito conforme o que dita a legislação correspondente mais recente
	Linguagem escrita	Utilizar redação oficial para elaborar documentos	Utilizar a redação oficial sem erros de ortografia em 100% das análises de processos de concessão de Progressão por Mérito
	Sistemas de informação gerenciais	Ter domínio das ferramentas do SIPAC, Módulo Protocolo	Utilizar as ferramentas do SIPAC em 100% das análises de solicitações de concessão de Progressão por Mérito, feitas no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis.
		Ter domínio das ferramentas do SGRH	Utilizar as ferramentas do SGRH para identificar os servidores que têm direito à Progressão por Mérito de forma a analisar a concessão de 100% dos servidores aptos a progredir até a data da vigência.
	Ter domínio das ferramentas do SIAPE	Utilizar as ferramentas do SIAPE para obter os relatórios e identificar a informações relativas à Progressão por Mérito em 100% dos processos cadastrados.	

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Após o mapeamento das competências funcionais e a definição das metas, sugere-se que a identificação do atingimento das competências esperadas seja feita a partir de duas etapas: primeiro a identificação do nível de relevância de cada competência relacionada às atribuições, seguida da definição do nível de domínio dos servidores lotados na unidade quanto às competências, conforme modelo⁴ elaborado e apresentado na entrevista pelo atual Coordenador de Tecnologia da Informação da UFRB, e exemplificado a seguir.

⁴ O uso da ferramenta foi autorizado pelo idealizador para adequação à avaliação de desempenho e utilização nesta proposta.

No primeiro momento, após terem sido definidas as competências necessárias para a realização das atribuições da unidade, o gestor pode atribuir pesos (níveis de desempenho esperados, ou nível de relevância) para cada uma das competências relacionadas às atribuições específicas. Para definir esse nível de relevância, o gestor poderá analisar as competências, confrontadas com as atividades da unidade, em uma escala de 0 a 3, onde:

0. Irrelevante: não agrega diretamente valor à atividade desenvolvida;
1. Pouco relevante: agrega algum valor à atividade desenvolvida, mas não ter o domínio não afeta a capacidade do servidor em desenvolver a atividade na unidade;
2. Necessário para atuação na unidade: sem essa competência a capacidade de resolução de problemas ou execução da atividade fica prejudicada; e
3. Imprescindível para atuação na unidade: sem essa competência não é possível que o servidor realize a atividade.

O quadro 10 apresenta a distribuição de relevância fictícia das competências por atribuição da Unidade Beta.

Quadro 10 – Nível de relevância para as competências delineadas da Unidade Beta

Atribuições da Unidade Beta	Competências da Unidade Beta					Máximo por atribuição
	Domínio da legislação	Planejamento das ações de desenvolvimento da equipe	Gestão da equipe	Sistemas de informação gerencial	Linguagem escrita	
Gestão da Unidade	3	3	3	3	2	14
Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação	3	0	0	3	3	9
Analisar as Solicitações de Licença para Capacitação	3	0	0	3	3	9
Identificar e analisar a concessão de Progressão por Mérito Profissional	3	0	0	3	3	9
Máximo por Competência	12	3	3	12	11	41

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Considerou-se nesse quadro, que a Unidade é composta por quatro atribuições e foram delineadas cinco competências para atender o total de atribuições. O gestor da unidade aferiu níveis de relevância para as competências, relacionadas a cada uma das atribuições, em nível de 0 a 3. Dessa forma, tomando o exemplo demonstrado no quadro 10, o valor máximo que o servidor dessa Unidade deve atender para a competências “Domínio da legislação” é de 12 pontos, e o valor máximo para todas as competências da unidade é de 41 pontos.

Uma vez que o gestor definiu o peso de relevância de cada item, inicia-se a segunda etapa dessa fase, em que cada servidor técnico-administrativo lotado na unidade de trabalho precisa atribuir um peso, novamente em uma escala de 0 a 3, mas dessa vez para informar como ele próprio se vê em relação a cada atribuição da unidade, no que diz respeito ao domínio das competências, onde:

0. Não necessário: Não necessito dessa competência para desenvolver essa atividade;
1. Não tenho domínio: Não domino essa competência, e preciso desenvolvê-la para começar a trabalhar nessa atividade;
2. Domino relativamente: Domino relativamente essa competência e tenho condições de começar a trabalhar nessa atividade, mas preciso desenvolvê-la mais para realizar um bom trabalho; e
3. Domino plenamente: Tenho total domínio essa competência, e não preciso desenvolvê-la para realizar essa atividade.

De posse dessas duas informações, um sistema informatizado conseguirá cruzar os dados e apresentar um parâmetro dos resultados da unidade em termos competências funcionais. Esse valor de domínio atribuído pelo servidor, dividido pelo valor de relevância atribuído pela chefia, gera a porcentagem de domínio do servidor em relação ao necessário para a unidade de lotação, conforme estabelecido pela chefia.

A tabela 9 demonstra a distribuição fictícia do nível de domínio dos servidores lotados na Unidade Beta, em relação às competências da atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação”, confrontados com o nível de relevância exigido para as atribuições da unidade, conforme determinado pela chefia.

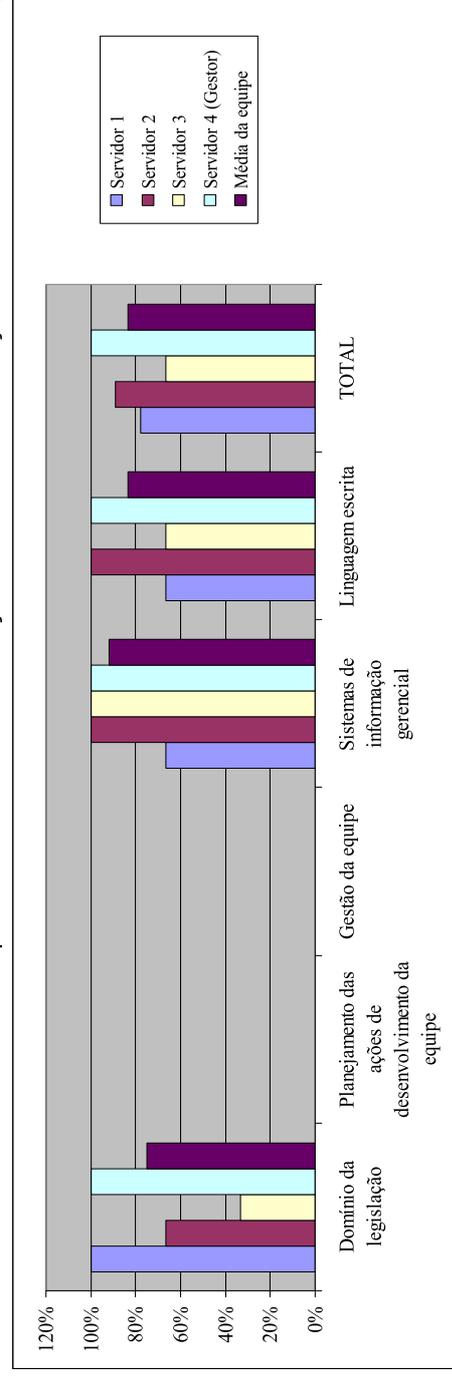
Tabela 8 – Nível de domínio das competências relativas à atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação” em relação ao nível de relevância exigido para as atribuições da unidade

Servidor	Domínio da legislação	Planejamento de capacitação da equipe	Gestão da equipe	Sistemas de informação gerencial	Linguagem escrita	TOTAL
Servidor 1	3 100%	0 0%	0 0%	2 67%	2 67%	77,78%
Servidor 2	2 67%	0 0%	0 0%	3 100%	3 100%	88,89%
Servidor 3	1 33%	0 0%	0 0%	3 100%	2 67%	66,67%
Servidor 4 (Gestor)	3 100%	0 0%	0 0%	3 100%	3 100%	100,00%
Média da equipe	2,3 75,00%	0,0 0,00%	0,0 0,00%	2,8 91,67%	2,5 83,33%	83,33%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A partir dos dados apresentados na tabela 9 é possível compreender que o Servidor 4 (Gestor da Unidade) têm 100% de domínio da atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação”, e que a média de domínio da equipe para essa atribuição é de 83,33%. Nesse item, o servidor 3 é o que menos atende às competências necessárias para executar essa atividade, dessa forma, apresenta o maior indício de necessidade de desenvolvimento. O gráfico 5 a seguir representa o resultado desses dados.

Gráfico 5 – Nível de domínio das competências relativas à atribuição “Analisar as Solicitações de Incentivo à Qualificação”



Fonte: Elaboração própria, 2023.

É possível ainda, pelo cruzamento dos dados de relevância vs domínio, identificar o nível de domínio por competência de cada servidor, fazendo-se a média do total de domínio das competências de cada atribuição, de modo que desconsidere as competências listadas pelo gestor como irrelevantes para a execução das atividades, conforme tabela 10.

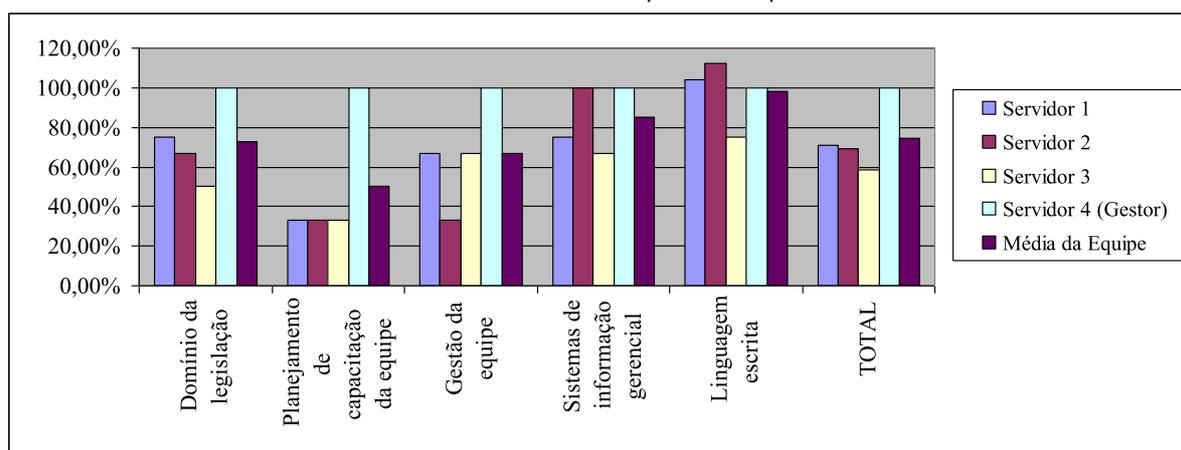
Tabela 9 – Nível de domínio das competências por servidor da Unidade Beta, em relação ao nível de relevância exigido para as competências da unidade

Servidor/Competência	Domínio da legislação	Planejamento de capacitação da equipe	Gestão da equipe	Sistemas de informação gerencial	Linguagem escrita	TOTAL
Servidor 1	75,00%	33,33%	66,67%	75,00%	104%	70,83%
Servidor 2	66,67%	33,33%	33,33%	100,00%	113%	69,17%
Servidor 3	50,00%	33,33%	66,67%	66,67%	75%	58,33%
Servidor 4 (Gestor)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%	100,00%
Média da Equipe	72,92%	50,00%	66,67%	85,42%	97,92%	74,58%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

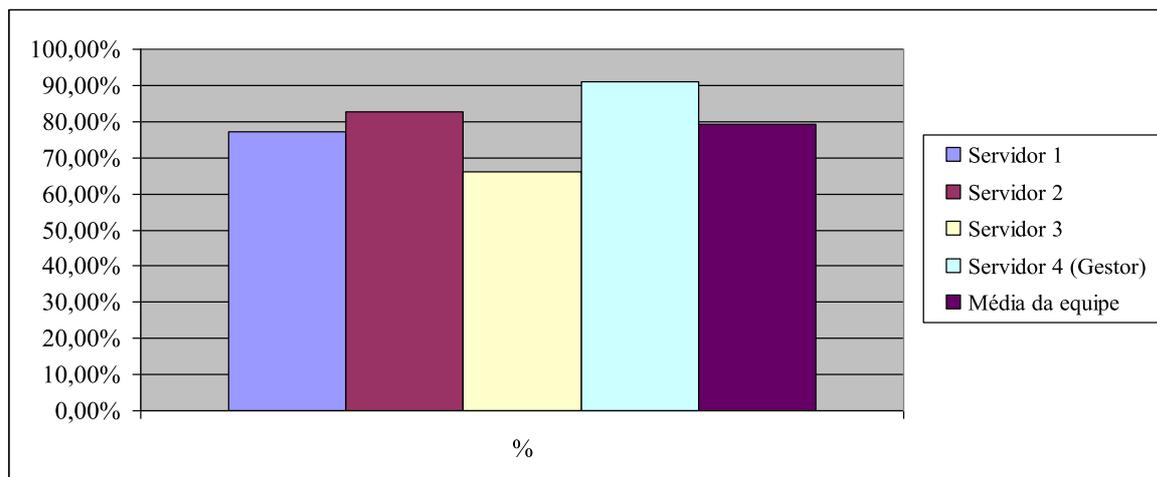
Na tabela 10, a competência que mais se destaca na equipe é a “Linguagem escrita”, com servidores, inclusive superando o que se é esperado, e a que menos se destaca é “Planejamento de capacitação da equipe”. Ademais, destaca-se a atuação do Servidor 4 com 100% de domínio em todas as competências, sendo, portanto, o mais apto a gerir essa unidade. O gráfico 6 representa esses dados.

Gráfico 6 – Nível de domínio das competências por servidor da Unidade Beta



Fonte: Elaboração própria, 2023.

O gráfico 7 representa o nível de domínio geral das atribuições, e suas respectivas competências, que os servidores lotados na unidade informam ter, em confronto com o que se exige para a unidade, definido pela chefia.

Gráfico 7 – Nível de domínio geral das atribuições

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Os resultados foram obtidos a partir dos seguintes critérios: A soma da pontuação total definida pelo gestor da unidade, para cada competência em cada atribuição, pesa a relevância de cada atributo, totalizando 100% (nível de excelência). A partir desses dados alimentados pelo gestor, é possível identificar o nível de excelência geral de um servidor dentro daquela unidade, o nível de excelência por atribuição e o nível de excelência por competência.

A soma da pontuação total definida por cada servidor lotado na unidade, para cada competência em cada atribuição, pesa o domínio que o servidor tem de cada item. A divisão do total de domínio pelo total de relevância resulta na porcentagem de domínio que o servidor apresenta, em razão do que foi definido pelo gestor da unidade como nível de excelência dentro da sua unidade, tanto geral, como por atribuição e por competência.

Estando as duas etapas efetivamente concluídas, é possível identificar qual a pontuação máxima adequada para a perfeita execução das atividades na unidade de trabalho, aos olhos do gestor, e qual a pontuação máxima atingida por cada servidor em relação às atribuições definidas para a unidade de trabalho e suas respectivas competências. O relatório decorrente desses cruzamentos de dados, em sistema específico, poderá subsidiar a tomada de decisão do gestor quanto ao encaminhamento do servidor a ações de desenvolvimento, bem como permitirá que o próprio servidor identifique suas lacunas de competências.

Assim, consegue-se cruzar as informações de modo que a gestão e o servidor avaliado possam visualizar claramente onde há lacunas de desenvolvimento, em

relação a cada atribuição, a cada competência, e ao conjunto de atribuições da unidade, possibilitando subsidiar um possível encaminhamento do servidor para ações de aprimoramento do desempenho (fase 5) e, assim, integrando a política de capacitação à avaliação do desempenho, em prol do desenvolvimento dos servidores (MARCONI, 2005).

5.3.4 Fase 4: Avaliação de desempenho baseada em competências gerais

Esta fase objetiva avaliar, a partir de competências gerais pré-estabelecidos, o desempenho dos servidores na execução das atividades e o atingimento das metas que foram pactuadas na fase 2, através do método 360° de avaliação, que contrasta a visão do próprio servidor, com a de sua chefia, pares, subordinados e clientes usuários do serviço prestado (CRAIDE, 2004). Para isso, utilizaram-se as 15 competências elencadas na proposição do perfil de competências gerais dos servidores técnico-administrativos da UFRB, apresentado na sessão 5.4 desse capítulo.

Propõe-se que o processo de avaliação na fase 4 componha duas dimensões de avaliadores, sendo a primeira dimensão composta pela autoavaliação, avaliação da chefia, e dos pares e/ou subordinados, e a segunda dimensão composta pela avaliação do servidor usuário. Nesses moldes, os servidores ocupantes de cargo de chefia poderão ser avaliados pelos pares sob a perspectiva de subordinados.

Em relação à escala de avaliação, utilizou-se como parâmetro as escalas propostas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para a avaliação de reconhecimento de cursos de graduação, nas quais o peso final estabelecido para os cursos fossem definidos a partir de conceitos graduados de um a cinco, em que os valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória (INEP, 2017). É proposta a utilização dos seguintes parâmetros de avaliação para a primeira dimensão:

1. Não satisfatório: O servidor não demonstra esta competência em sua atribuição ou na unidade de lotação;
2. Pouco satisfatório: O servidor **demonstra esta competência de maneira limitada** em sua atribuição ou na unidade de lotação;
3. Satisfatório: O servidor **demonstra esta competência** em sua atribuição ou na unidade de lotação;

4. Muito satisfatório: O servidor **demonstra domínio dessa competência** em sua atribuição ou na unidade de lotação, **e as articula com necessidades da unidade ou do público-alvo;**

5. Plenamente satisfatório: O servidor **demonstra domínio dessa competência** em sua atribuição ou na unidade de lotação, **adotando-se práticas comprovadamente exitosas ou inovadoras** para a sua atuação.

O quadro 11 representa um modelo de formulário de autoavaliação gerado para o Servidor X, em que constam as competências gerais de avaliação e a descrição dos referenciais de desempenho. O conceito de cada competência se dá pela média dos conceitos individuais da descrição dos referenciais de desempenho que lhes dizem respeito. Considerando que o conceito máximo para cada competência é 5 (plenamente competente), a soma do conceito máximo de todas as competências corresponde a 100%. A soma dos conceitos atribuídos pelo avaliador para cada competência, dividido pelo valor total correspondente a 100%, indica a porcentagem de desempenho do servidor naquela avaliação.

Quadro 11 – Modelo de autoavaliação

Avaliação de Desempenho por competências: SERVIDOR X				
AUTOAVALIAÇÃO				
Competências	Referenciais de desempenho	Conceito Máximo	Conceito Individual	Conceito Total
Assiduidade	Sou frequente, estou presente todos os dias, evitando faltas injustificadas	5	3	4
	Sou pontual, estou presente no horário correto, evitando atrasos e saídas antecipadas		4	
Autodesenvolvimento	Estabeleço metas para o autodesenvolvimento de competências necessárias ao trabalho por meio de diferentes estratégias de aprendizagem.	5	5	3
	Participo de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição com foco no atendimento das necessidades institucionais.		2	
	Utilizo o feedback das avaliações de desempenho a fim de aprimorar o meu próprio desenvolvimento.		1	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ajo de modo a cumprir todas as obrigações referentes à minha atribuição.	5	5	4
	Desenvolvo o trabalho de acordo com normas e diretrizes estabelecidas.		4	
	Sou comprometido, ajo com vigor, motivação e identificação com a minha atribuição.		3	
Comunicação	Expresso ideias com clareza e objetividade.	5	3	3
	Realizo a escuta ativa das diversas opiniões da equipe de trabalho.		2	

	Compartilho conhecimentos e informações que possam ser relevantes para o aperfeiçoamento de atividades da equipe.		4	
Conduta disciplinar	Evito desvios de conduta e de integridade, atos de corrupção e de fraude.	5	5	5
Criatividade e Inovação	Proponho novas ideias/soluções no desenvolvimento das atividades para enfrentar e superar as adversidades e as pressões no trabalho.	5	5	4
	Participo da implementação de mudanças e inovações propostas no setor de trabalho.		3	
Gestão do conhecimento	Aplico as normas relacionadas à proteção de dados pessoais no desempenho das minhas atribuições.	5	2	4
	Demonstro responsabilidade na guarda de informações para acesso dos demais membros da equipe.		4	
	Tenho capacidade de interpretar adequadamente a legislação.		5	
Foco no usuário	Atendo às necessidades dos usuários, vinculadas à minha atuação profissional, com presteza e cordialidade.	5	2	2
	Prevejo necessidades dos usuários, vinculadas à minha atuação profissional, desenvolvendo soluções e respeitando as normas vigentes.		3	
	Busco continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados		1	
Liderança	Promovo a união da equipe de trabalho em torno de objetivos comuns, apoiando e estimulando o desenvolvimento das pessoas.	5	2	3
	Estímulo a equipe na realização dos trabalhos, destacando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos institucionais.		3	
Organização	Realizo a gestão do processo de trabalho.	5	3	4
	Utilizo os recursos computacionais na organização da atribuição.		5	
Produtividade e qualidade no trabalho	Desenvolvo as atividades com a qualidade esperada, visando ao alcance de metas estabelecidas.	5	4	4
	Utilizo corretamente métodos e técnicas referentes às atividades que exerço.		4	
	Racionalizo o uso de recursos para a realização do trabalho.		5	
Resolução de problemas	Ajo imediatamente para a solução de problemas no meu setor de trabalho.	5	3	4
	Contribuo em atividades que estão além de minhas atribuições diretas na solução de problemas, desde que alinhadas ao escopo do meu cargo.		4	
Tomada de decisão	Estabeleço alternativas possíveis para determinadas situações, a partir da análise do contexto em que estou inserido.	5	2	2
	Escolho a alternativa mais adequada para enfrentamento do problema.		1	
	Acompanho a efetividade da minha decisão.		3	
Trabalho em equipe	Relaciono-me cordialmente com colegas/subordinados/superiores/usuários, de	5	4	4

	forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, respeitando as diferenças.			
	Colaboro com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas buscando alternativas e contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.		5	
	Valorizo as qualidades e compreendo as limitações dos colegas.		2	
Visão sistêmica	Possuo visão global da instituição e identifico como meu trabalho, direta ou indiretamente, impacta no desenvolvimento do trabalho das demais áreas/setores da universidade.	5	4	5
	Estabeleço a interlocução com outras áreas/setores/órgãos da universidade, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.		5	
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL (100%)			75	
PONTUAÇÃO TOTAL DO SERVIDOR			52	
MÉDIA NA AUTOAVALIAÇÃO			70%	

Fonte: Elaboração própria (2023).

No exemplo ilustrado no quadro 11, a soma da pontuação máxima possível para o Servidor X, considerando o conceito máximo de 5 pontos por competência, é de 75 pontos, e corresponde a 100%. O servidor se autoavaliou com a pontuação total de 52 pontos. Assim, em razão de 75 pontos, a pontuação do servidor gerou uma média de desempenho de 70%. Essa é a sua pontuação na autoavaliação. Esses parâmetros de avaliação põem servir para a autoavaliação, a avaliação da chefia, a avaliação de cada um dos pares e/ou subordinados.

Realizadas as avaliações da primeira dimensão, passa-se à avaliação da segunda dimensão, a do servidor usuário. A chefia poderá indicar, no sistema informatizado, o início da etapa de avaliação do servidor usuário, delimitando o público que deverá fazer essa avaliação: se servidor técnico, servidor docente ou estudante (dando preferência aos servidores técnicos e docentes, nessa ordem), bem como indicar três unidades que utilizam do seu serviço. Feito isso, o sistema selecionará automaticamente um cliente de uma das três unidades indicadas para realizar a avaliação, notificando-o via e-mail institucional. Ao receber a notificação, o usuário indicado poderá acessar o sistema e assinalar se de fato usufruiu dos serviços daquela unidade no período. Caso informe que não (ou não realize a avaliação no prazo máximo de cinco dias úteis) o sistema poderá gerar automaticamente uma nova indicação até que um dos selecionados aceitem a demanda. Sendo aceita, o indicado poderá proceder com a avaliação de servidor usuário daquela equipe.

Propõe-se a utilização dos seguintes parâmetros de avaliação para a segunda dimensão:

1. Não satisfatório: O desempenho da equipe raramente ou nunca atende ao requisito;
2. Pouco satisfatório: O desempenho da equipe poucas vezes atende ao requisito;
3. Satisfatório: O desempenho da equipe atende minimamente ao requisito;
4. Muito satisfatório: O desempenho da equipe muitas vezes atende ao requisito;
5. Plenamente satisfatório: O desempenho da equipe sempre atende ao requisito.

A tabela 10 exemplifica um modelo de avaliação do servidor usuário para a equipe da Unidade Beta. No exemplo, a pontuação total da avaliação do servidor usuário para a equipe se dá pela soma dos conceitos de cada referencial de desempenho. Dessa forma, a média geral de desempenho dos membros da equipe é a soma total dos conceitos atribuídos, dividido pela soma do conceito máximo possível para cada referencial de desempenho.

Tabela 10 – Modelo de avaliação do servidor usuário

Avaliação de Desempenho por competências: UNIDADE BETA			
AVALIAÇÃO DO SERVIDOR USUÁRIO			
Competência	Referenciais de desempenho	Conceito Máximo	Conceito Total
Foco no usuário	Fui atendido com presteza e cordialidade.	5	3
	A prestação do serviço foi no prazo estabelecido.	5	5
	O atendimento às minhas necessidades foi feito de maneira organizada.	5	2
	Os servidores que me atenderam demonstraram domínio de conhecimento do assunto, desenvolvendo soluções, respeitadas as normas vigentes.	5	5
	Os servidores que me atenderam demonstraram interesse em resolver os problemas que apresentei.	5	4
	Fiquei satisfeito com a prestação do serviço.	5	3
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL (100%)		30	
PONTUAÇÃO TOTAL DA EQUIPE		22	
MÉDIA DA EQUIPE		73%	

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nesse exemplo da tabela 10, a soma da pontuação máxima possível corresponde à soma do conceito máximo para cada competência, multiplicado pela quantidade de referenciais, totalizando 30 pontos (100%). O servidor usuário avaliou a equipe com um total de 22 pontos. Dividindo-se a pontuação total atribuída para a equipe, pela pontuação máxima possível, tem-se a média da equipe, determinada pelo servidor usuário: 73%. Essa avaliação do usuário do serviço comporá a avaliação geral de todos os servidores da unidade para o cálculo final da fase 4 desse processo de avaliação.

Finalizadas essas etapas, o sistema poderá emitir para cada servidor, individualmente, o *feedback* de sua avaliação: um relatório geral indicando o conceito total de cada avaliação e o conceito geral do servidor, conforme modelo apresentado na tabela 11. A soma dos conceitos atribuídos em cada avaliação, dividido pela soma dos conceitos máximos possíveis para cada avaliação caracterizará a média de desempenho do servidor na fase 4.

Tabela 11 – Modelo de relatório final de avaliação

Avaliação de Desempenho por competências: SERVIDOR X		
RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO		
Avaliação	Conceito Máximo	Conceito Total
Autoavaliação	75	52
Avaliação da chefia	75	55
Avaliação dos pares (Servidor Y)	75	52
Avaliação dos pares (Servidor Z)	75	51
Avaliação do servidor usuário	30	22
PONTUAÇÃO TOTAL	330	233
MÉDIA		71%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

No relatório final podem constar, ainda, informações relevantes extraídas a partir do progresso de avaliações realizadas no ciclo via sistema, como por exemplo os pontos positivos em que o servidor se destacou e os pontos que cabem melhorias, bem como os gráficos decorrentes da fase 3. No exemplo da tabela 11, o servidor obteve uma média de 71% de desempenho na avaliação em questão. Essa pontuação qualificará o seu mérito profissional para fins de progressão de acordo com os níveis de qualificação relacionados no quadro 12.

Quadro 12 – Níveis de qualificação

Acima de 90%	Excelente Colaborador Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por sua equipe e seus clientes/usuários.
Entre 70% e 89%	Ótimo Colaborador Em geral, sempre contribui para os resultados da Unidade de trabalho, dá sugestões e demonstra pré-disposição para a resolução de problemas.
Entre 50% e 69%	Bom Colaborador Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Unidade de Trabalho.
Entre 30% e 49%	Colaborador que contribui parcialmente Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Unidade de Trabalho.
Até 30%	Colaborador que contribui pouco Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Unidade de Trabalho.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de UFRB (2008).

O servidor que obtiver pontuação final igual ou superior a cinquenta por cento na fase 4 da avaliação de desempenho por competências poderá ter a sua progressão por mérito profissional concedida. Para fins de progressão, propõe-se a utilização da avaliação do semestre imediatamente anterior à data de cumprimento do interstício, observadas as licenças e afastamentos que interrompem a contagem do interstício, previstos na Lei nº 8.112/90.

5.3.5 Fase 5: Desenvolvimento profissional do servidor

A fase 5 do processo de ADC poderá ser subsidiada pelas fases anteriores e, assim, dará respaldo para a retroalimentação do fluxo de avaliação para o ciclo seguinte. De posse dos resultados da Análise de Competências Funcionais e da Avaliação de Desempenho Baseada em Competências Gerais, entende-se que o gestor e o próprio servidor terão subsídio para discutir, em conjunto, quais as ações de desenvolvimento podem contribuir para a melhoria do desempenho do servidor nas competências que evidenciaram baixo rendimento, e traçar novas metas.

Considera-se relevante que o gestor se reúna com cada membro da equipe para discutir os resultados da avaliação, apresentando os fatos com exemplos de situações reais que retratem a nota atribuída. Para o colaborador, esse pode ser um momento pertinente de apresentar as facilidades/dificuldades para o alcance das metas. Essa reunião de *feedback* pode permitir a revisão das condições de trabalho

ou recursos necessários, e proposição de ações de desenvolvimento, bem como ações corretivas, se necessário.

Além disso, essa reflexão pode auxiliar o gestor na construção do planejamento de capacitações e demais ações de desenvolvimento da unidade, com vistas ao encaminhamento à Unidade de Gestão de Pessoas para a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da instituição. Importa colocar que, nesse momento, podem ser pensadas também ações de reconhecimento para os servidores que se destacaram em seu desempenho no período, e indicações de possível redimensionamento de pessoal, além de traçar novas metas e delimitações de atribuições de forma a retroalimentar o processo.

5.4 VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE APRIMORAMENTO DO PROADC

Tal qual processo pedagógico, conforme Brasil (2005), a avaliação de desempenho por competências da UFRB, precisa ser discutida pela categoria e nas instâncias cabíveis, para a sua validação, embasando-se na proposta apresentada a partir dessa pesquisa. Dessa forma, antes de mais nada, sugere-se uma ampla discussão da proposta de aprimoramento da Avaliação de Desempenho por Competências em conjunto com a classe de servidores técnico-administrativos da instituição, para que seja construído um instrumento com o consenso de todos, atendendo à legislação e o que indica a teoria relacionada. Com isso pode-se fomentar o autoaprendizado da UFRB, como uma instituição que aprende com seu próprio caminhar, proporcionando o desenvolvimento institucional.

Salienta-se também a proposição de instauração de uma Comissão Interna de Avaliação de Desempenho, que tenha como atribuição principal o acompanhamento do processo de reformulação do ProADC, além da identificação e ajustes no programa a partir dos avanços e progressivo aprimoramentos identificados no processo da prática contínua da avaliação na universidade.

Em sendo aprovada a proposta de reformulação do ProADC com os ajustes finais, essa comissão também poderá encaminhar o texto final para ser avaliado nas instâncias que a cabem e tramitado junto à Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC), para que seja submetida junto ao Conselho Universitário (CONSUNI) da UFRB para que possa apreciar a proposta. Antes, porém, pode ser pertinente que o Presidente do CONSUNI a submeta ao Comitê de Normas e Técnica para deliberações, com a

possível criação de um normativo interno legal que institua formalmente o Programa com os devidos ajustes.

Por fim, considerando a complexidade do processo de avaliação de desempenho por competências, sugere-se que seja construído um programa informatizado específico para este fim. Um sistema, nesses moldes, tem o propósito de agregar todas as etapas da avaliação em telas com sequência lógica, que proporciona agilidade e eficiência para o momento de avaliação do desempenho dos servidores.

Além de comportar as etapas da avaliação, esse sistema pode permitir a inclusão, pelos gestores, das atividades realizadas na unidade de trabalho de que é responsável, as competências necessárias para realizar as atividades, bem como a alocação dos servidores que fazem parte daquela equipe. Portanto, importa colocar a relevância da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTEC) da UFRB nessa etapa, para a construção de uma ferramenta tecnológica que atenda a essa necessidade, de forma que a universidade possa avançar a forma como é realizada a ADC.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar em que medida o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) dos servidores técnico-administrativos (TAE) adotado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos. Para atender a esse objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos, quais sejam:

1. Estudar os principais modelos de ADC propostos na literatura, como fundamento para analisar a sua correlação e possíveis aplicações na UFRB;
2. Verificar a existência do descritivo da análise de competências dos cargos técnicos na UFRB e identificar sua correspondência com as práticas de avaliação;
3. Analisar o Programa de ADC dos servidores técnico-administrativos da UFRB na perspectiva dos normativos internos e da legislação correspondente; assim como, da percepção dos servidores técnico administrativos; e
4. Apresentar proposta de aprimoramento do Programa de ADC dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

A dissertação foi estruturada da seguinte forma. Após a Introdução que apresenta de forma geral a pesquisa, o capítulo dois concentrou o embasamento teórico, perpassando pelo contexto sociopolítico da avaliação de desempenho no âmbito privado e seu encaminhamento ao setor público, bem como a sua ligação com o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal, além de abordar os principais modelos de avaliação de desempenho propostos na literatura e os determinantes relativos à gestão por competência. Segue um capítulo dedicado à metodologia utilizada no presente trabalho.

No capítulo quatro se encontram os resultados obtidos na pesquisa, contendo o descritivo do modelo de avaliação de desempenho por competências adotado na UFRB, relacionado com os normativos e a legislação correspondente, bem como as percepções dos servidores técnicos relativas ao programa de avaliação.

Por fim, o capítulo cinco apresenta o produto da presente dissertação de mestrado profissional, qual seja, uma proposição de aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências no âmbito da Universidade.

A pesquisa mostrou-se de importância teórica e política, justificada a partir da evidência de que se trata de um tema que ainda não está estabelecido firmemente, mas se encontra em processo de elaboração no âmbito universitário federal, considerando os estudos realizados por Tamada (2020), Patrício e Cova (2022) e Dalmau, Silva e Canto (2022). Estes estudiosos identificaram que, no contexto público federal, com recorte para as universidades federais, os critérios e parâmetros para a realização da avaliação de desempenho por competências ainda estão em construção, principalmente considerando o universo complexo de diversidade dessas instituições, por isso compreendeu-se haver a necessidade de identificação da percepção dos servidores públicos em relação a esse instrumento.

Nesse interim, o presente trabalho se debruçou sobre o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências da UFRB, buscando responder à seguinte pergunta norteadora da pesquisa: De que forma o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências (ProADC) avalia o desempenho e promove o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo da UFRB?

A hipótese que buscou-se defender foi a de que há margem para a melhoria e adequações no ProADC, no que tange à sua metodologia e às competências.

Realizou-se, para tanto, um estudo de natureza de pesquisa aplicada, objeto descritivo e abordagem quanti-qualitativa, fundamentado principalmente nos tipos de pesquisa bibliográfica e documental, assim como questionário de pesquisa e de entrevistas semiestruturadas, que veio a constituir-se como um relatório técnico, realizado a partir de um estudo de caso.

A pesquisadora debruçou-se sobre o ProADC, a partir de um ensaio meta-avaliativo, e envolveu os servidores técnicos que fazem parte do processo. Sobre um universo de 695 servidores que compõem o corpo técnico na universidade, foi aplicado o mesmo questionário de pesquisa a 248 servidores técnicos-administrativos e a 15 servidores técnicos na posição de gestores, com os quais foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas.

Foi possível identificar, a partir dos resultados da pesquisa, alguns dados relevantes que fundamentaram a proposta de ajuste do programa de ADC vigente na UFRB. A partir dos dados apresentados na sessão 4.1, não foram encontradas informações sobre quais os critérios estabelecidos para a definição dos indicadores de desempenho aplicados nesse modelo de avaliação. Além disso, os indicadores não parecem estar diretamente relacionados a atividades pré-definidas. Ademais,

identificou-se que ainda não foi feito o mapeamento/análise de competências na UFRB. Dessa forma, foi proposto no produto desta pesquisa que as representações de servidores técnicos discutissem as competências à luz de suas funções, juntamente com uma comissão específica para este fim.

Como principais críticas ao atual programa, pôde-se identificar a partir das contribuições dos servidores apresentadas na sessão 4.2, que a avaliação nos moldes em que é aplicada na UFRB tem sido utilizada tão somente para atender formalmente o que pede a legislação e para a progressão por mérito, mas não mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados, não indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo, não indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados, não apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos e não apoia a tomada de decisões pelos gestores. Dessa forma, a maioria dos participantes considera este programa ultrapassado, de forma que necessita de revisão.

Das entrevistas puderam-se extrair algumas sugestões para a melhoria do programa. Pelo olhar dos gestores identificou-se, inicialmente, que o programa de avaliação de desempenho da UFRB não atende plenamente as necessidades dos servidores da instituição. Os gestores estão satisfeitos com o método 360° adotado, mas sugerem a inclusões de novas perspectivas no processo: a avaliação do subordinado e dos pares. Em relação à indicação do servidor usuário, sugeriu-se que fossem selecionados de forma mais isonômica, e que fosse incluída a classe docente e discente nessa etapa.

Foi sinalizada a necessidade de uma ação de capacitação e conscientização prévia à execução da ADC, e a definição de um planejamento prévio com as atividades que devem ser executadas no período de vigência da avaliação. Além disso, que sejam mais bem definidas as competências de acordo com as áreas de atuação dos servidores, além do desmembramento dos critérios de avaliação. Por fim, foi colocado em evidência a frequência com que a avaliação é realizada e o papel da PROGEP na sua condução.

Para sanar algumas dessas lacunas, a pesquisadora utilizou-se das proposições de autores com notável saber na área. Destaca-se o embasamento no estudo realizado por Tamada (2020), que construiu e validou o perfil de competência profissional do técnico-administrativo em educação, indicado como referência para

que outras universidades pudessem adaptá-lo para os diversos cargos, níveis de complexidade, inclusive alinhando-o aos objetivos estratégicos de cada instituição. Dessa forma, pôde-se utilizar as bases de sua pesquisa para adaptar ao contexto da UFRB e construir assim a proposta de um o perfil de competência profissional para os servidores técnicos desta instituição.

Como proposta de solução, ou resposta, às críticas apresentadas pelos participantes da pesquisa, sugeriu-se o aprimoramento do programa, com as seguintes adequações: Inicialmente, que o processo seja informatizado, com a criação de um sistema específico para este fim, com o propósito de agregar todas as etapas da avaliação em telas com sequência lógica, que proporciona agilidade e eficiência para o momento de avaliação do desempenho dos servidores.

Também se sugere a instauração de uma Comissão Interna de Avaliação de Desempenho, que tenha como atribuições principais o acompanhamento do processo de aprimoramento do PrADC, o auxílio às equipes no mapeamento de competências, e a identificação e ajustes no programa a partir dos avanços e progressivo aprimoramentos identificados no processo da prática da avaliação na universidade.

Em relação ao processo de avaliação de desempenho por competências, sugere-se que seja feito em cinco fases. Propõe-se que a primeira fase seja reservada à conscientização e orientação dos servidores em relação aos objetivos da ADC na instituição. A segunda fase tem a perspectiva de definir das atividades e metas a serem alcançadas no período avaliativo, relacionadas ao cargo, às atribuições dentro da unidade de lotação, e aos objetivos e estratégias organizacionais.

A terceira fase proposta diz respeito à avaliação por competências específicas de cada servidor, relacionadas a seu cargo e suas atribuições, de modo a subsidiar a política de desenvolvimento e de redimensionamento da universidade. A quarta trata de competências gerais e serve de subsídio, tanto para a política de desenvolvimento de pessoal quanto para a progressão por mérito dos servidores. Essas duas etapas realizadas foram propostas de forma desmembrada com o objetivo de afastar o conceito de que a ADC serve tão somente para fins pecuniários e para dar a oportunidade aos servidores de serem mais realistas nas avaliações.

Por fim, a quinta fase sugerida trata-se dos encaminhamentos das fases anteriores, de forma que possa dar respaldo para a retroalimentação do fluxo de avaliação para o ciclo seguinte. A proposta é de que, em uma reunião de *feedback*, o gestor e o próprio servidor poderão ter subsídio para discutir, em conjunto, quais as

ações de desenvolvimento podem contribuir para a melhoria do desempenho do servidor nas competências que evidenciaram baixo rendimento e traçar novas metas.

Observa-se que o programa tem funcionado dentro da UFRB e, a partir dos dados, percebe-se que há um nível de satisfação dos servidores no seu formato, porém cabem melhorias. Como gestora e no sentido de aprimoramento deste programa na gestão de desenvolvimento de pessoas, é importante que se busque a sua sofisticação, de tal forma que atenda na plenitude a legislação nacional, o que justifica a apresentação desse produto.

A legislação aplicável ao tema apresenta a avaliação de desempenho como “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005). Tal qual processo pedagógico, a elaboração do produto exigiu um caminhar metodológico, que percorreu a teoria e foi a campo.

O próprio período da escrita foi um processo de construção e constante amadurecimento da proposta, que não se esgota com essa entrega, antes sugere-se a sua utilização como ponto de partida para fomentar o surgimento de novas pesquisas, inclusive mapear as competências dos técnicos da UFRB, que não se caracterizou como objeto do presente estudo, e realizar o monitoramento do próprio programa de forma a ser cada vez mais eficiente e que atenda às necessidades, não só dos servidores técnico-administrativos, mas da própria gestão da universidade.

O aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dá lugar a um cenário de cooperação entre os colaboradores, de forma a contribuir para um processo de reflexão em prol da prestação de serviços públicos com qualidade e gerador de bons resultados.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília, 2006.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho [...]**. Brasília, 2010.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Brasília, 2019.

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

BRASIL. Ministério da Economia. **Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC**. Brasília, 2019, p. 54.

CABRAL, Wanessa Araruna de Medeiros. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto nº 9.991/19**. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6523>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CÁLCULO AMOSTRAL Online (calculadora para tamanho da amostra). **Calcular e Converter**. Disponível em: <<https://calculareconverter.com.br/calculo-amostal/>>. Acesso em: 27 jun. 2022.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra De; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163–191, 2018

CAVALCANTE FILHO, João Trindade. **Avaliação de desempenho de servidores públicos no Brasil e no direito comparado**. Brasília: Senado Federal, Consultoria Legislativa, 2021. Disponível em: <<https://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/589600>>. Acesso em 20 dez. 2022.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CRAIDE, A; DI DIEGO ANTUNES, E. Avaliação de competências 360º: Os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 10, n. 4, ago. 2013. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/41886/26507>>. Acesso em: 04 jun. 2021.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SILVA, da Carolina Suelen; CANTO, José Pereira do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas Universidades Federais Brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, 2023.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ELLIOT, Ligia Gomes. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 941-964, Dec. 2011.

GARCIA, Rosineide Pereira Mubarack. **Avaliação da aprendizagem na educação a distância na perspectiva comunicacional**. Cruz das Almas: EDUFRB, 2013.

GIL, Antônio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de recursos humanos II**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

GUIMARÃES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in R&D environment. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY*, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings: Miami: International Association for Management of Technology, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumentos de avaliação**, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco/instrumentos-de-avaliacao>>. Acesso em: 16 dez 2022.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, ago. 2014.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para avaliação sistêmica de programas sociais**: o caso Pronatec. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 624–661, 2021. DOI: 10.18222/ea. v27i66.4168. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ea/article/view/4168>. Acesso em: 23 nov. 2022.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. 2010.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 03 de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, [...] trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília: **Diário Oficial da União**, [2021]. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 14 ago. 2021.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 143–174.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. *In*: Silva, Anielson Barbosa da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

PATRICIO, Hugo Gabriéli Fingolo Turques; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais: uma revisão narrativa. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 9646-9658, 2022.

PEREIRA, Francisco et al. Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. **Cuadernos Latinoamericanos de Administración**, v. 4, n. 6, p. 69-105, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

RAMOS, Camila Carvalho et al. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2014.

Ravitsky, M. Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación. Proyecto ETFP Conferencia magistral. **III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina**. Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de noviembre del 2002 CD-ROM.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85–96, 2017.

SANTANA, Carine de Jesus; SANTANA, Paulo José Conceição. Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRB. *In*: Rosineide Pereira Mubarak Garcia (Org.). **Avaliação de Políticas Públicas: concepções, modelos e casos**. Cruz das Almas: Editora UFRB, 2020: 145-161.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade. **Construção e validação de instrumento de referência para avaliação por competências dos servidores técnico-administrativos em educação das Universidades Federais Brasileiras**. São Paulo, 2020, 273 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola Paulista de Enfermagem (EPE), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). São Paulo, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB), Gabinete do Reitor. Portaria nº 277, de 14 de julho de 2008. **Institui o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências aplicável aos Integrantes da Carreira dos**

Técnico-Administrativos em Educação, lotados na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Cruz das Almas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.** Disponível em: <
<https://www.ufrb.edu.br/progep/>>. Acesso em: 14 jun. 2021.

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para questionário de pesquisa com os servidores técnico-administrativos.

1. O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRB: Análise e Perspectivas, da pesquisadora Carine de Jesus Santana. O projeto foi registrado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número 58017622.7.0000.0056.

2. Este estudo se destina a analisar como o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos adotado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia contempla as competências previstas para os cargos dos sujeitos avaliados, e é orientada pelo Professor Doutor Jesus Carlos Delgado Garcia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Trata-se de um estudo nacional, unicêntrico, de abordagem quanti-qualitativa, através do estudo exploratório-explicativo baseado em análises documentais e bibliográficas, aplicação de questionários e condução de entrevistas, utilizando-se do procedimento técnico de Estudo de Caso.

3. Essa pesquisa é composta por duas etapas. A primeira será a aplicação de um questionário online, que poderá ser respondido em momento e local de preferência do participante, e a segunda, a realização de entrevistas exploratórias. Este termo de consentimento refere-se a sua participação na primeira etapa. Trata-se de um questionário composto de perguntas fechadas com alternativas de respostas em que serão abordadas questões acerca da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRB em relação à Avaliação de Desempenho por Competências executada no âmbito da Universidade.

4. Os dados da pesquisa serão tabulados, e posteriormente analisados a partir de software estatístico específico tal qual SPSS, ou equivalente, com a finalidade de contextualizar o Programa de ADC sob a percepção dos avaliados, e descobrir possíveis lacunas e propostas de melhorias.

5. Por se tratar de uma pesquisa que se desenvolverá em ambiente virtual, esse consentimento também será virtual e o(a) senhor(a) poderá ter acesso ao registro sempre que solicitado, para tanto, basta apenas contatar a pesquisadora. Todavia, é recomendável que o(a) senhor(a) guarde em seus arquivos pessoais uma cópia deste questionário eletrônico respondido. Ao finalizá-lo, poderá clicar em “Exibir resultados” para emissão do relatório final.

6. Não haverá nenhuma forma de pagamento em dinheiro por sua participação no estudo, mas é garantido que as ferramentas utilizadas em meio virtual são de acesso gratuito. Considerando ainda o contexto da participação não presencial, com a utilização de ferramentas em ambiente virtual, os(as) participantes e a pesquisadora estão limitados às ferramentas disponíveis, sendo assim, também correm o risco de sofrer violação de dados ou de deixar de participar de algum instrumento em virtude das limitações de acesso à equipamentos e internet. Haverá a garantia de ressarcimento de despesas decorrentes da pesquisa. Assim, a qualquer momento o(a) senhor(a) participante do estudo poderá contatar a investigadora descrevendo a respectiva despesa, onde será verificado onexo causal entre essa e a pesquisa para proceder com a restituição do valor despendido pela sua participação.

7. No questionário não há questões que invadam a privacidade do(a) participante, tampouco haverá a divulgação de dados confidenciais, haja vista a não identificação do(a) respondente. Por meio de perguntas fechadas com alternativas para as respostas serão abordadas questões sobre a percepção acerca do processo de Avaliação de Desempenho. Caso tenha quaisquer dúvidas em relação à pesquisa, sinta-se à vontade para contatar a pesquisadora. O(a) senhor(a) poderá dispor do tempo que julgar adequado para a tomada de uma decisão autônoma em relação às respostas à pesquisa. Se o(a) senhor(a) se deparar com alguma pergunta obrigatória, resguarda-se o seu direito de não respondê-la.

8. As etapas ocorrerão virtualmente, todavia, considerando o que prevê a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco para o participante. Nesta pesquisa, o risco possível é o cansaço, por isso foi elaborado um questionário cujo tempo estimado para resposta é de 10 minutos. Contudo, caso considere este tempo longo o(a) senhor(a) poderá exercer o direito de interromper a participação, sem nenhum ônus. Outro risco inerente à pesquisa não presencial em que ocorre a utilização de ferramentas em ambiente virtual é o de não conseguir emitir o relatório final do instrumento em virtude das limitações da internet. Se for esse o caso, o(a) participante poderá contatar a pesquisadora. Considerando também que o(a) senhor(a) participante é servidor(a) da UFRB, e que a instituição tem o Núcleo de Gestão e Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (NUGASST), este será acionado pela pesquisadora, solicitando assistência àqueles(as) que relatarem algum dano de cunho

emocional relacionado a participação na pesquisa. Reitera-se ainda que o(a) participante poderá exercer o direito de retirar-se da pesquisa a qualquer momento.

9. Durante e após o término da pesquisa, serão garantidos o sigilo e a privacidade do participante, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. A pesquisadora fará tudo que estiver a seu alcance para que haja a fidedigna garantia do sigilo dos dados do(a) participante. Entretanto, considerando ser uma pesquisa realizada em ambiente virtual, existem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, como por exemplo os riscos inerentes a qualquer acesso à internet (vírus, vazamento de dados, etc). Assim, informações não fornecidas, como o IP do seu equipamento por exemplo, não serão acessadas pela pesquisadora.

10. A participação nesta pesquisa trará benefícios para a UFRB, tanto em seu nível gerencial, uma vez que auxiliará no progresso do processo estratégico em sua tomada de decisões referentes aos servidores da instituição, quanto no nível operacional, considerando que os principais afetados pela avaliação – avaliadores e avaliados – terão a clareza e a segurança de uma ferramenta efetiva, que atenderá ao objetivo para o qual fora proposta.

11. Será garantido ao(à) participante o acesso ao resultado da pesquisa, que será disponibilizada na página do programa por meio do endereço eletrônico <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes>. Oportunamente, solicitamos a autorização para o uso de dados e respostas para a produção de artigos técnicos e científicos. Todo material ficará sob a responsabilidade da pesquisadora por um período de 5 (cinco) anos.

12. Caso surja a necessidade de mais esclarecimentos sobre esta pesquisa, os contatos poderão ser feitos inicialmente pelo e-mail: carine.santana20@hotmail.com. Quanto aos esclarecimentos de natureza ética, estes poderão ser direcionado ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFRB (CEP/UFRB), que é o comitê responsável pelas questões de cunho ético dos projetos de pesquisas oriundos da UFRB. Os contatos do CEP são:

Telefone: (75) 3621-6850 e (75) 9 9969-0502;

E-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br.

Pesquisadora: Carine de Jesus Santana

Telefone: 75 9 9171 3379

E-mail: carine.santana20@hotmail.com

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para questionário de pesquisa com os gestores.

1. O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRB: Análise e Perspectivas, da pesquisadora Carine de Jesus Santana. O projeto foi registrado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número 58017622.7.0000.0056.

2. Este estudo se destina a analisar como o Programa de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos adotado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia contempla as competências previstas para os cargos dos sujeitos avaliados, e é orientada pelo Professor Doutor Jesus Carlos Delgado Garcia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Trata-se de um estudo nacional, unicêntrico, de abordagem quanti-qualitativa, através do estudo exploratório-explicativo baseado em análises documentais e bibliográficas, aplicação de questionários e condução de entrevistas, utilizando-se do procedimento técnico de Estudo de Caso.

3. Essa pesquisa é composta por duas etapas. A primeira trata-se da aplicação de um questionário online, que é um questionário composto de perguntas fechadas com alternativas de respostas em que serão abordadas questões acerca da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRB em relação à Avaliação de Desempenho por Competências executada no âmbito da Universidade. A segunda trata-se da realização de entrevistas exploratórias, que inclui perguntas abertas sobre a sua perspectiva quanto à Avaliação de Desempenho por Competências executada no âmbito da Universidade. Este termo de consentimento refere-se a sua participação em ambas as etapas.

4. Os dados da pesquisa serão tabulados, e posteriormente analisados a partir de software estatístico específico tal qual SPSS, ou equivalente, com a finalidade de contextualizar o Programa de ADC sob a percepção dos avaliados, e descobrir possíveis lacunas e propostas de melhorias. No que diz respeito à etapa de entrevistas, os dados serão sistematizados através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) a partir de três fases, quais sejam: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados, com o objetivo de discutir as informações obtidas a partir dos questionários e as possibilidades de corroboração das lacunas descobertas no processo de avaliação.

5. Por se tratar de uma pesquisa que se desenvolverá em ambiente virtual, esse consentimento também será virtual e o(a) senhor(a) poderá ter acesso ao registro sempre que solicitado. Todavia, é recomendável que o(a) senhor(a) guarde em seus arquivos pessoais uma cópia deste questionário eletrônico respondido. Ao finalizá-lo, poderá clicar em “Exibir resultados” para emissão do relatório final. A entrevista será conduzida por meio de videoconferência em plataforma online, e gravada para consulta posterior. O(a) senhor(a) poderá ter acesso ao registro sempre que solicitado, para tanto, basta apenas contatar a pesquisadora. Em ambas as etapas, garantiremos que a sua identidade será preservada.

6. Não haverá nenhuma forma de pagamento em dinheiro por sua participação no estudo, mas é garantido que as ferramentas utilizadas em meio virtual são de acesso gratuito. Considerando ainda o contexto da participação não presencial, com a utilização de ferramentas em ambiente virtual, os(as) participantes e a pesquisadora estão limitados às ferramentas disponíveis, sendo assim, também correm o risco de sofrer violação de dados ou de deixar de participar de algum instrumento em virtude das limitações de acesso à equipamentos e internet. Haverá a garantia de ressarcimento de despesas decorrentes da pesquisa. Assim, a qualquer momento o(a) senhor(a) participante do estudo poderá contatar a investigadora descrevendo a respectiva despesa, onde será verificado o nexos causal entre essa e a pesquisa para proceder com a restituição do valor despendido pela sua participação.

7. Tanto no questionário quanto no roteiro de entrevista não há questões que invadam a sua privacidade, tampouco haverá a divulgação de dados confidenciais. Serão abordadas questões sobre a sua percepção acerca do processo de Avaliação de Desempenho. Caso tenha quaisquer dúvidas em relação à pesquisa, sinta-se à vontade para contatar a pesquisadora. O(a) senhor(a) poderá dispor do tempo que julgar adequado para a tomada de uma decisão autônoma em relação às respostas à pesquisa. Se o(a) senhor(a) se deparar com alguma pergunta obrigatória, resguarda-se o seu direito de não respondê-la.

8. As etapas ocorrerão virtualmente, todavia, considerando o que prevê a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco para o participante. Nesta pesquisa, o risco possível é o cansaço, por isso foi elaborado um questionário cujo tempo estimado para resposta é de 10 minutos, acrescido de um roteiro cujo tempo estimado para condução é de 20 minutos. Contudo, caso considere este tempo longo o(a) senhor(a)

poderá exercer o direito de interromper a participação, sem nenhum ônus. Outro risco inerente à pesquisa não presencial em que ocorre a utilização de ferramentas em ambiente virtual é o de não ter acesso imediato à gravação do encontro, exigindo a solicitação da disponibilização do vídeo à pesquisadora. Considerando também que o(a) senhor(a) participante é servidor(a) da UFRB, e que a instituição tem o Núcleo de Gestão e Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (NUGASST), este será acionado pela pesquisadora, solicitando assistência àqueles(as) que relatarem algum dano de cunho emocional relacionado a participação na pesquisa. Reitera-se ainda que o(a) senhor(a) poderá exercer o direito de retirar-se da pesquisa a qualquer momento.

9. Durante e após o término da pesquisa, serão garantidos o sigilo e a privacidade do participante, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. A pesquisadora fará tudo que estiver a seu alcance para que haja a fidedigna garantia do sigilo dos dados do(a) participante. Entretanto, considerando ser uma pesquisa realizada em ambiente virtual, existem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, como por exemplo os riscos inerentes a qualquer acesso à internet (vírus, vazamento de dados, etc). Assim, informações não fornecidas, como o IP do seu equipamento por exemplo, não serão acessadas pela pesquisadora.

10. A participação nesta pesquisa trará benefícios para a UFRB, tanto em seu nível gerencial, uma vez que auxiliará no progresso do processo estratégico em sua tomada de decisões referentes aos servidores da instituição, quanto no nível operacional, considerando que os principais afetados pela avaliação – avaliadores e avaliados – terão a clareza e a segurança de uma ferramenta efetiva, que atenderá ao objetivo para o qual fora proposta.

11. Será garantido ao(à) participante o acesso ao resultado da pesquisa, que será disponibilizada na página do programa por meio do endereço eletrônico <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes>. Oportunamente, solicitamos a autorização para o uso de dados e respostas para a produção de artigos técnicos e científicos. Todo material ficará sob a responsabilidade da pesquisadora por um período de 5 (cinco) anos.

12. Caso surja a necessidade de mais esclarecimentos sobre esta pesquisa, os contatos poderão ser feitos inicialmente pelo e-mail: carine.santana20@hotmail.com. Quanto aos esclarecimentos de natureza ética, estes poderão ser direcionado ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFRB (CEP/UFRB), que

é o comitê responsável pelas questões de cunho ético, dos projetos de pesquisas oriundos da UFRB. Os contatos do CEP são:

Telefone: (75) 3621-6850 e (75) 9 9969-0502;

E-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br

Pesquisadora: Carine de Jesus Santana

Telefone: 75 9 9171 3379

E-mail: carine.santana20@hotmail.com

APÊNDICE 3 – Questionário de pesquisa com os servidores técnico-administrativos.

Você gostaria de colaborar com esta pesquisa?

- Sim
- Não

I - Perfil Sociocultural

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Identidade de gênero

Cisgênero: identidade de gênero idêntica ao sexo que foi atribuído à nascença;
Transgênero: identidade de gênero oposta ao do sexo que foi atribuído à nascença;
Não binário: pessoas que não se percebem como pertencentes a um gênero exclusivamente.

- Mulher cisgênero
- Homem cisgênero
- Mulher transgênero
- Homem transgênero
- Não binário
- Outro

3. Faixa Etária

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

4. Identificação étnico-racial

Dentre as seguintes alternativas, você se reconhece ou se identifica como de cor ou raça:

- Amarelo(a)
- Branco(a)
- Preto(a)
- Pardo(a)
- Indígena
- Outro

5. Tempo de atuação na UFRB

- 1 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- Acima de 10 anos

6. Possui cargo de direção/chefia?

- Sim

- Não

7. Você conhece o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Sim
- Não

8. Você realiza anualmente a Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Sim
- Não

9. Caso tenha respondido SIM, como avalia o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

10. Qual o seu nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Conheço muito pouco
- Conheço pouco, mas o suficiente para realizá-la anualmente
- Conheço razoavelmente
- Conheço alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais
- Conheço bastante, suficientemente

II - Objetivos da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB

A partir desta seção são apresentadas algumas afirmações sobre a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB. Você pode atribuir para cada afirmação apenas uma das percepções disponíveis.

Não existe resposta certa ou errada. Assinale a resposta que considerar mais adequada, julgue até que ponto você concorda ou não com a afirmativa.

11. Na sua percepção, é objetivo da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB, na prática:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Proporcionar a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado					
Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento					

estratégico, visando o desenvolvimento institucional					
Propiciar sistema de feedback entre chefia e subordinado e com o próprio grupo					
Subsidiar o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, com levantamento de necessidades de treinamento, movimentação, entre outros					
Aferir o mérito para Progressão Funcional					
Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual, podendo ser eles de ordem psicossocial ou de saúde ocupacional					
Fomentar o estabelecimento do clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre os todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe					

III - Percepções dos servidores técnico-administrativos/as sobre a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB

12. Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente					
desnecessária no âmbito da Instituição					
que contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado					
irrelevante na melhoria da gestão das equipes dentro das unidades administrativas e acadêmicas					
ultrapassada, que necessita de revisão					
adequada, quanto aos indicadores de desempenho avaliados					

adequada, quanto à forma que é realizada					
que subsidia a decisão quanto ao desenvolvimento de pessoal da Instituição					
utilizada tão somente para atender o que pede a legislação					
que mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados					
que apoia a tomada de decisões pelos gestores					
que influencia os servidores para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização					
clara, ao apresentar aos servidores quais as expectativas da instituição perante os avaliados					
que agrega pessoas: indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados					
que aplica pessoas: apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos					
que recompensa pessoas: indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo					
que desenvolve pessoas: mostra os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e quais necessitam de treinamentos					
que mantém pessoas: apresenta o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores					
que monitora pessoas: proporciona retroação e, a partir da interação, facilita o entendimento do pacto entre as partes					
utilizada tão somente para a progressão por mérito					

APÊNDICE 4 – Questionário de pesquisa com os gestores.

Você gostaria de colaborar com esta pesquisa?

- Sim
- Não

I - Perfil Sociocultural

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Identidade de gênero

Cisgênero: identidade de gênero idêntica ao sexo que foi atribuído à nascença;
Transgênero: identidade de gênero oposta ao do sexo que foi atribuído à nascença;
Não binário: pessoas que não se percebem como pertencentes a um gênero exclusivamente.

- Mulher cisgênero
- Homem cisgênero
- Mulher transgênero
- Homem transgênero
- Não binário
- Outro

3. Faixa Etária

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

4. Identificação étnico-racial

Dentre as seguintes alternativas, você se reconhece ou se identifica como de cor ou raça:

- Amarelo(a)
- Branco(a)
- Preto(a)
- Pardo(a)
- Indígena
- Outro

5. Tempo de atuação na UFRB

- 1 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- Acima de 10 anos

6. Cargo de direção/chefia ocupado?

- FG-0001
- FG-0002

- FG-0003
- FG-0004
- CD-0002
- CD-0003
- CD-0004

7. Você conhece o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Sim
- Não

8. Você realiza anualmente a Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Sim
- Não

9. Caso tenha respondido SIM, como avalia o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

10. Qual o seu nível de conhecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFRB?

- Conheço muito pouco
- Conheço pouco, mas o suficiente para realizá-la anualmente
- Conheço razoavelmente
- Conheço alguns aspectos, mas precisaria conhecer um pouco mais
- Conheço bastante, suficientemente

II - Objetivos da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB

A partir desta seção são apresentadas algumas afirmações sobre a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB. Você pode atribuir para cada afirmação apenas uma das percepções disponíveis.

Não existe resposta certa ou errada. Assinale a resposta que considerar mais adequada, julgue até que ponto você concorda ou não com a afirmativa.

11. Na sua percepção, é objetivo da Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB, na prática:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Proporcionar a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando					

reavaliação periódica do trabalho realizado					
Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento institucional					
Propiciar sistema de feedback entre chefia e subordinado e com o próprio grupo					
Subsidiar o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, com levantamento de necessidades de treinamento, movimentação, entre outros					
Aferir o mérito para Progressão Funcional					
Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual, podendo ser eles de ordem psicossocial ou de saúde ocupacional					
Fomentar o estabelecimento do clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre os todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe					

III - Percepções dos servidores técnico-administrativos/as sobre a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB

12. Você entende a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB como sendo uma ferramenta:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
fundamental para a gestão do desempenho das equipes e dos servidores individualmente					
desnecessária no âmbito da Instituição					
que contribui para o assédio moral entre chefia/subordinado					
irrelevante na melhoria da gestão das equipes dentro das unidades administrativas e acadêmicas					

ultrapassada, que necessita de revisão					
adequada, quanto aos indicadores de desempenho avaliados					
adequada, quanto à forma que é realizada					
que subsidia a decisão quanto ao desenvolvimento de pessoal da Instituição					
utilizada tão somente para atender o que pede a legislação					
que mensura efetivamente os resultados obtidos pelo desempenho dos servidores avaliados					
que apoia a tomada de decisões pelos gestores					
que influencia os servidores para que desenvolvam o comportamento desejado pela organização					
clara, ao apresentar aos servidores quais as expectativas da instituição perante os avaliados					
que agrega pessoas: indica as características e habilidades dos avaliados de forma a construir banco de talentos e executar a alocação adequada dos avaliados					
que aplica pessoas: apresenta informações de como as pessoas estão integradas nos cargos					
que recompensa pessoas: indica se as pessoas estão sendo recompensadas e quem merece sê-lo					
que desenvolve pessoas: mostra os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e quais necessitam de treinamentos					
que mantém pessoas: apresenta o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores					
que monitora pessoas: proporciona retroação e, a partir da interação, facilita o entendimento do pacto entre as partes					
utilizada tão somente para a progressão por mérito					

IV - Percepções dos servidores técnico-administrativos/as ocupantes de cargo de chefia sobre a Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB

A partir desta seção são apresentadas algumas questões sobre a sua percepção quanto à Avaliação de Desempenho por Competências na UFRB, para conhecimento prévio do roteiro de entrevista que será conduzido. Caso queira, você poderá registrar as respostas às questões neste formulário online, porém, isso não inviabiliza a condução da entrevista por meio de videoconferência.

12. Em sua opinião, como funciona o processo de avaliação de desempenho na UFRB?

13. Descreva suas experiências quanto à condução da avaliação de desempenho na UFRB enquanto chefe de unidade.

O processo de avaliação de desempenho auxilia você na tomada de decisões em relação à equipe? Você já teve necessidade de utilizar os resultados da avaliação em alguma situação? Você já identificou alguma ação dos membros da equipe que devesse ser registrada na avaliação como justificativa para alguma nota atribuída?

14. Como você avalia o processo de avaliação de desempenho da UFRB? Essa forma de avaliar reflete o desempenho dos servidores?

15. Quais as principais críticas que você consegue tecer quanto à avaliação de desempenho adotada pela UFRB?

16. Quais os pontos positivos que você percebe em relação à avaliação de desempenho adotada pela UFRB?

17. Quais contribuições você pode apresentar para a possível melhoria do processo de avaliação de desempenho adotada pela UFRB?