



AVALIAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

RESUMO

A Administração Pública Brasileira vem passando por algumas transformações ao longo das últimas décadas. Devido à demanda da sociedade a gestão tem se voltado para o alcance de resultados, e mais que eficiência, busca a eficácia e a efetividade. Diante disto os servidores são vistos como agentes transformadores e assumem papel de destaque nessa busca. Dentro da área de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho tem conseguido um lugar de destaque, como uma excelente ferramenta de gestão, pois tem o objetivo de maximizar o resultado organizacional agregado, trazendo desenvolvimento para as pessoas e para a instituição. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, as Universidades, a avaliação de desempenho assume papel estratégico. O objetivo desse trabalho foi analisar a percepção dos técnicos-administrativos em educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a avaliação de desempenho correntemente adotada na organização. A coleta de dados foi por meio de uma pesquisa com uma amostra de 117 servidores técnico-administrativos das classes D e E de um campus; e pesquisa documental. Após análises estatísticas e documentais, como resultado, identificou-se que os respondentes conhecem sobre os aspectos da avaliação de desempenho, mas não identificam na instituição muitos destes aspectos e nem estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho vigente. Espera-se, através de propostas de melhoria, contribuir para o aperfeiçoamento da política de avaliação da instituição em questão.

PUBLICO ALVO

REITORIA, PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Contexto

A UFMS é uma instituição ampla e complexa que envolve muito mais do que números, envolve ensino, aprendizado, experiências, comunidade, entre outros. Mas é possível entender sua amplitude mostrando que, em 2018, apresentou um total de 1.430 docentes e 1.384 técnicos administrativos. (UFMS, 2018). Com um contingente de pessoas desse tamanho, é imprescindível haver um acompanhamento de sua atuação e desempenho, onde se encaixa um programa de Avaliação. Existem atualmente dois programas, um para os docentes e outro para os técnicos administrativos. O foco deste trabalho é uma análise na percepção da avaliação dos técnicos administrativos em educação, que são agentes transformadores e tem papel de destaque em manter a universidade atuante e produtiva, maximizando o resultado organizacional agregado.



UFMS

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul teve sua origem em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia na cidade de Campo Grande. Em 1966 criou-se o Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande - ICBCG, e a criação do curso de Medicina. Em 1967, criou em Corumbá, o Instituto Superior de Pedagogia e, em Três Lagoas, o Instituto de Ciências Humanas e Letras. Em 1969, houve a integração dos três institutos, dando origem a Universidade Estadual do Mato Grosso - UEMT. Em 1970 foram criados os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados, e incorporados à UEMT. Com a divisão do Estado em Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, ocorreu a federalização da instituição, em 1979, denominando-a como Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Hoje, além da sede em Campo Grande, com característica multicampi, conta com 10 campi no interior do estado, Corumbá, Três Lagoas e Aquidauana, os campi de Coxim e Paranaíba, implantados em 2001, os campi de Chapadão do Sul e de Nova Andradina, com origem em 2006, e em 2009, com o REUNI, foram implantados os campi de Bonito, Naviraí e Ponta Porã. O campus de Dourados foi transformado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), em 2005, e o campus de Bonito foi transformado em polo de EAD e centro de pesquisa, em 2015 (UFMS, 2016).

OBJETIVOS

O objetivo geral foi analisar a percepção dos técnicos-administrativos da UFMS sobre a avaliação de desempenho, Como objetivos específicos, i. conhecer e descrever o sistema de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos da UFMS; ii. propor melhorias para o sistema de avaliação de desempenho vigente na UFMS.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Administração Pública

A administração pública brasileira, assim como em todo o mundo, passou por diversos modelos de acordo com o contexto histórico nacional e/ou mundial em que estava inserida. O Brasil contou com três reformas administrativas, ao longo da sua história, que foram fundamentais para a formação do modelo gerencial atual: a Reforma Burocrática, instituída na década de 30 e consolidada com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP; a Reforma Desenvolvimentista, instituída a partir do Decreto-lei 200 de 1967; e Reforma Gerencial, iniciada em 1995 com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE (BERGUE, 2010; KETTL, 2001; RIBEIRO et al., 2013, p. 3). A necessidade de grande reforma no Brasil se deu com a crise do Estado, política e fiscal, dos anos 80 e à globalização, e foi colocada em prática no governo FHC e teve como principais objetivos aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos, aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia, assegurar o caráter democrático da administração pública através da prestação de serviços públicos voltados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade (BRESSER PEREIRA, 1996 e BRESSER PEREIRA, 1998). O Novo Serviço Público surgiu como opção à Nova Gestão Pública, e tem origem nos princípios democráticos em que o cidadão coproduz o bem público e os serviços públicos em parceria com os agentes públicos debatem a coprodução dos serviços públicos, e como estratégia de implementação o uso da complementaridade dos modelos. A complementaridade dos modelos pode ocorrer: por meio da organização burocrática em que haja a gestão participativa obtida por meio de estruturas de consentimento; por meio das organizações sociais com características isonômicas; por meio de comunidades engajadas com a produção do bem público;



por meio da responsabilidade social das empresas, quando elas produzem um bem público, fato amplamente ignorado pelos estudiosos da administração pública; e por meio do cidadão, em seu papel de ser político, produzindo o bem público. A evolução da administração pública brasileira mostra que há resquícios de todos os modelos, ainda hoje, com suas disfunções e suas vantagens. Cabe ao administrador público, no uso de suas ferramentas, escolher o melhor desses mundos visando ao atendimento de uma demanda por um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade (SALM, MENEGASSO, 2009).

Gestão de Desempenho

As tendências no campo das reformas administrativas, ao longo dos anos, apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social (SANTOS E CARDOSO, 2001, P 5). A avaliação de desempenho “é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. Essa avaliação visa estabelecer os resultados desejados pela organização, a serem perseguidos pelos indivíduos; acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante, tendo como parâmetro o que é desejado pela organização e avalia-se o comportamento, competências ou resultados, e pode trazer benefícios aos trabalhadores, às chefias, à área de recursos humanos, e, principalmente à organização quando bem planejada, estruturada e organizada. À organização ela fornece informações para a tomada de decisões auxiliando no seu desenvolvimento, enquanto que à área de RH ela oferece elementos para o planejamento do desenvolvimento dos servidores, bem como para outras políticas de RH, às chefias ela fornece informações para o planejamento, coordenação e avaliação de atividades e de metas, e finalmente aos trabalhadores ela pode auxiliar a conhecer “as regras do jogo” nas quais estão inseridos, na identificação de pontos fracos e fortes, bem como no seu próprio desenvolvimento (PONTES, 2016). Se os sistemas de avaliação se tornam triviais, seu uso generalizado os torna difíceis de mudar e pouco confiáveis ou aplicáveis, com resultados que servem apenas para cumprir a lei e não para compor seu objetivo principal, que é o aprimoramento dos processos de trabalho e o desenvolvimento das pessoas e das organizações, assim como buscando honrar o acordado em sua missão e atingir o que foi estabelecido por sua visão de futuro, dentro de conceitos como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros, que devem ser levados em conta na elaboração e na implementação da avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem o alcance de objetivos (BALASSIANO, SALLES, 2005). Conhecer as atitudes e opiniões dos avaliadores e dos avaliados a respeito do sistema de avaliação de desempenho é importante para a sua formulação e/ou reformulação, além de ser necessário, também, identificar quais as necessidades e expectativas dos usuários desse sistema, e a percepção dos avaliados e dos avaliadores ajuda a entender e identificar os aspectos críticos dentro, bem como auxilia na prática de melhorias (ENAP, 2000). Dentro do setor público, as universidades, historicamente, têm um papel importante, pois são “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). O aumento da qualidade de ensino superior passa pelas políticas de pessoal, uma vez que depende das pessoas a consecução do objetivo maior de uma Universidade pública que é fornecer ensino, pesquisa e extensão de forma gratuita e com qualidade (COLOSSI E BERNARDES, 2007). Lucena (2004) afirma que o processo de gestão do desempenho abrange cinco (5) fases: 1. Negociação do desempenho – É necessário definir o que é desejado (metas), quais os prazos e quais recursos serão utilizados; 2. Análise da capacitação profissional – discutir as dificuldades técnicas e comportamentais, planejar um programa de autodesenvolvimento, e planejar as metas de acordo com as possibilidades do trabalhador; 3. Acompanhamento do desempenho – reuniões periódicas entre chefia e subordinado em que ocorre o



feedback; 4. Avaliação do desempenho – conclusão de todo o processo que foi desenvolvido durante um período determinado; 5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Avaliação de Desempenho na Administração Pública

No Brasil, ela foi institucionalizada pela Lei do Reajustamento, lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Essa lei trouxe também, o sistema de mérito e fixou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (BARBOSA, 2003). Contudo não obteve êxito em seus objetivos, como destaca Grillo (1981, p. 25), “com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores de desempenho dos funcionários”. Posteriormente a 1936, houve outros sistemas de avaliação (1960, 1977 e 1980), todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho. A lei nº 3780, de 12 de julho de 1960, estabeleceu critérios para a promoção por merecimento e por antiguidade pela metodologia da escala gráfica, e asseverou que somente poderia ser promovido por antiguidade o funcionário que tivesse obtido pelo menos a metade do grau máximo atribuível a promoção por merecimento. Com isso, visava-se reduzir o grau de pessoalidade, extinguir o apadrinhamento e as influências políticas e evitar que os funcionários mais qualificados fossem preteridos em favor dos “apadrinhados” (SANTOS; CARDOSO, 2002). Apesar dos esforços em se avaliar adequadamente, o sistema em vigor foi suspenso cinco anos depois. Grillo (1981) cita que a causa apontada pelo diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1977: “quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% deles eram dados como acima da média”. Segundo Barbosa (2003), os chefes não gostavam de avaliar porque isso gerava insatisfação entre seus subordinados e, para evitar esse tipo de tensão, costumavam avaliar todos de forma positiva. Para corrigir essa distorção, foi adotado outro sistema de avaliação, instituído pela lei nº 5645, de 10 de dezembro de 1970, e seus decretos. Utilizou-se, nessa época, a metodologia da escala de distribuição forçada, que definia, a princípio, a percentagem máxima de funcionários que poderia ser considerada de desempenho elevado, médio ou baixo (BARBOSA, 2003), e era uma forma de induzir os chefes a avaliar efetivamente seus subordinados e fazer valer uma verdadeira meritocracia. O novo método tinha “como proposta básica enfatizar as promoções por mérito e extinguir as por tempo de serviço” (BARBOSA, 1996, p. 77), mas tinha como falha não dar margem a recursos por parte do funcionário, fazendo do chefe a autoridade máxima no julgamento. Em 1980 foi instituído um novo método, que voltava a enfatizar a promoção por antiguidade e se utilizava, novamente, da escala gráfica. A avaliação do desempenho seria o critério utilizado apenas para a progressão horizontal (mudança de referência salarial dentro da mesma classe) e a antiguidade para a progressão vertical (mudança de classe), independente do desempenho do servidor, tendo como requisitos o interstício de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada, quando necessárias ao exercício da classe a ser provida. Uma falha desse método era atribuir, independente da avaliação, o maior conceito aos cargos de direção e assessoramento, conhecidos como de livre nomeação. Para Barbosa (2003), fica claro o peso que ainda era atribuído a essas relações pessoais, mesmo que não apareçam no método como um critério explícito. A Lei nº 11091 de 2005 estruturou o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino, a avaliação de desempenho passou a ser considerada instrumento de gestão associada ao planejamento institucional, vinculada à progressão desses trabalhadores em sua carreira, e conceituada como um processo pedagógico. Estabeleceu também que os cargos ocupados pelos servidores de carreira são distribuídos em classes, conforme o quadro 1 (BRASIL, 2005).



Quadro 1 – Classes dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos

CLASSE	ESCOLARIDADE EXIGIDA
A	Ensino fundamental incompleto
B	Ensino Fundamental incompleto/completo
C	Ensino Fundamental completo/Ensino Médio
D	Ensino Médio/Ensino Profissionalizante
E	Ensino Superior/Especialização/Residência

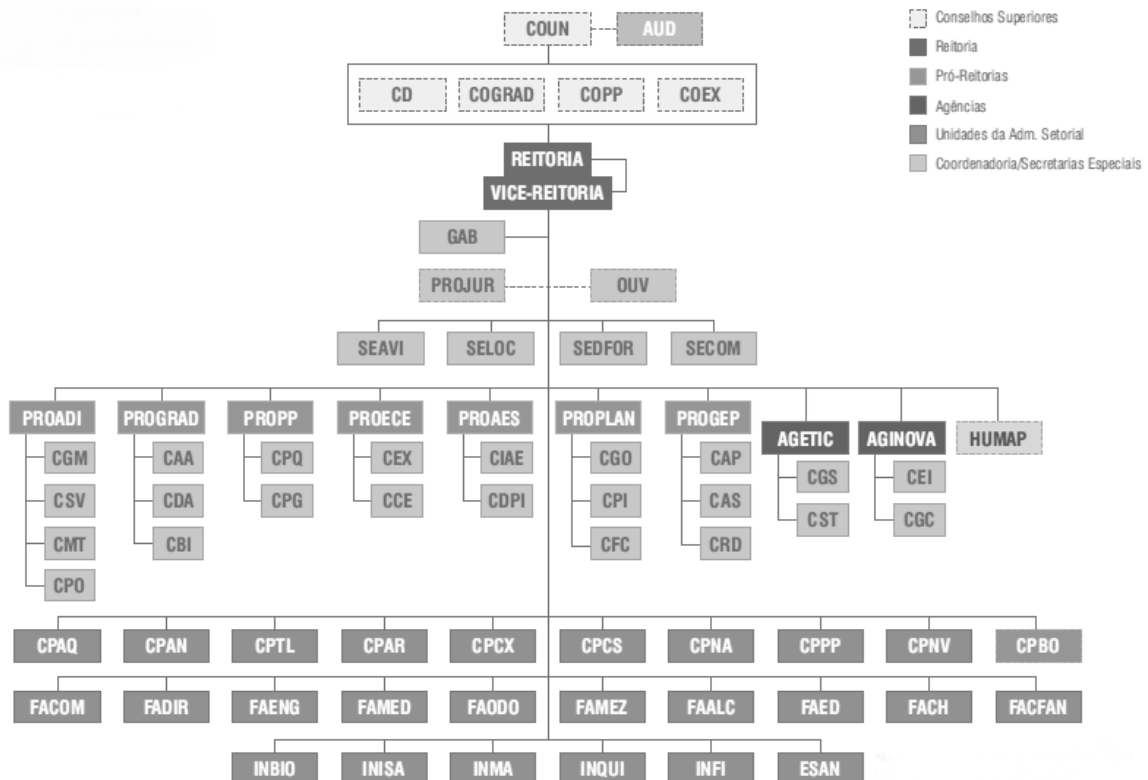
Fonte: BRASIL, 2005

Passados alguns anos da sua implantação, vê-se que os processos de avaliação nas universidades federais ainda são incipientes. Em um estudo realizado por Chansis (2013) em vinte e cinco universidades federais sobre avaliação de desempenho, apenas oito tinham o programa de avaliação instituído, e quinze estavam com o processo de implantação em andamento. No contexto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, objeto de estudo deste trabalho, apesar de haver um programa de avaliação de desempenho instituído, não há trabalhos que abordem especificamente o tema, demonstrando a importância do estudo para a instituição em questão. Segundo Abbad, Lima, Veiga (1996) o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores: 1) características organizacionais (clima e cultura; políticas e práticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento, de gestão de pessoas; e imagem institucional da organização); 2) ambiente de tarefas (forma como o trabalho é estruturado: qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos; qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal com a equipe; características e objetivo do trabalho a ser realizado, clareza dos objetivos, forma como o desempenho é gerido); e 3) características do trabalhador (conhecimento, habilidades, atitudes, experiência profissional, escolaridade e motivações). Logo, avaliar o desempenho implica consequentemente em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que estão incluídos. E a eficiência do desempenho depende da relação positiva entre estas três variáveis (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Avaliação de Desempenho na UFMS

Na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cabe ao Conselho Universitário (COUN) estabelecer as políticas institucionais de gestão de pessoas e ao Conselho Diretor (CD) aprovar normas relativas à gestão de pessoas (UFMS, 2011). A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), tem a função de executar a política de recursos humanos aprovada pelos Conselhos Superiores, bem como coordenar, planejar, executar e avaliar as atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos da UFMS (UFMS, 2017b). A PROGEPE é dividida em três Coordenadorias: a Coordenadoria de Administração de Pessoal, a Coordenadoria de Assistência à Saúde e à Acessibilidade e a Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento. Neste trabalho a ênfase será dada a esta última, na qual está alocada a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação, unidade responsável por executar os procedimentos de avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos (UFMS, 2017b). A avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos da UFMS tem como instrumento regulatório, atualmente, a Resolução n 32, de 23 de maio de 2007. A avaliação do desempenho funcional é, teoricamente, composta de 3 (três) etapas, a saber: a) Etapa I – Auto avaliação: avaliação que cada servidor faz de si mesmo; b) Etapa II - Avaliação pelo chefe imediato: avaliação pelo chefe a que o servidor estiver subordinado; c) Etapa III – Avaliação - Equipes, Usuários e Chefias: pela equipe na avaliação do cumprimento de metas setoriais estabelecidas anualmente, pelo usuário na avaliação dos serviços que foram prestados e avaliação da chefia pelos subordinados, (esta ainda não implantada) (UFMS, 2007).

Figura 1 – Estrutura organizacional da UFMS



Fonte: UFMS, 2017a

Instrumento de pesquisa

Utilizou-se um questionário estruturado baseado em Silva, 2001 e Feitosa, 2015, por se tratar de um questionário aplicado e replicado em vários outros trabalhos. É dividido em 5 blocos, o 1 é sobre o perfil sociodemográfico e funcional do servidor, o 2 é sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho, o 3 é sobre a percepção em relação à avaliação de desempenho, o 4 sobre o processo de avaliação da UFMS e o bloco 5 consta de perguntas abertas. A técnica de escalonamento foi do tipo Likert, com a escala de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não sei afirmar, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente.

Coleta de dados

O público alvo deste trabalho foram os 816 servidores técnico-administrativos em educação das classes D e E que trabalham no campus de Campo Grande, excluído o Hospital Universitário. Como coletar os dados de toda a população alvo torna-se dificultoso propõe-se a retirada de uma amostra representativa. Uma amostra é um subconjunto pequeno da população e podem ser selecionadas de forma probabilística e não probabilística. A amostra utilizada foi caracterizada como probabilística, pois cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de ser selecionado para a amostra. Já a técnica utilizada foi a de amostragem aleatória simples, em que cada elemento da população alvo tem a mesma probabilidade de ser escolhido (HAIR JR. et al., 2005). A amostra aleatória é composta de técnicos, previamente definidos em sorteio, das diversas lotações. Para um nível de confiança de



95% ($z\alpha/2=1,96$) e um erro amostral admitido de 5%, com uma amostra mínima necessária seria de 261 respondentes. Os servidores passíveis de responderem o questionário foram sorteados em número proporcional ao total existente na unidade baseando-se na amostra mínima necessária. Os questionários (survey) foram desenvolvidos no Google Docs e enviados aos servidores sorteados junto com o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). O período da coleta de dados foi de 5 semanas nos meses de março e abril de 2018. Mas somente 117 técnicos responderam ao questionário, admitindo-se então, um erro amostral de 8,3%, ainda com um intervalo de confiança de 95%.

Análise dos dados

Foi feita por análise estatística. Os dados da pesquisa foram tabulados no software Microsoft Excel e analisados no software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23.0. Para a descrição dos dados dos blocos 1, 2, 3 e 4 utilizou-se técnicas de estatística descritiva, como a distribuição de frequência absoluta. A partir das questões abertas (bloco 5), obteve-se uma nuvem de palavras, através do site *Wordclouds*, em que se pode analisar a frequência das palavras e complementar o resultado obtido com a parte quantitativa do questionário.

Os resultados da aplicação do questionário estão nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes

Bloco 1 – Caracterização dos respondentes		
grupo	detalhamento	frequência
Gênero	Feminino	50
	masculino	67
Faixa etária	20 a 29 anos	23
	30 a 39 anos	59
	40 a 49 anos	17
	50 a 59 anos	15
	acima de 60 anos	3
Tempo de serviço na UFMS	de 1 a 3 anos	35
	de 4 a 6 anos	33
	de 7 a 9 anos	19
	de 10 a 20 anos	14
	de 21 a 30 anos	5
acima de 30 anos	11	
Escolaridade	Doutorado	5
	Mestrado	28
	MBA - especialização	46
	Superior completo	32
	Médio completo	6
Classe	Classe D	79
	Classe E	38
Possui função administrativa	Não	74
	sim	43
Unidade administrativa onde trabalha	Reitoria, Pró-reitorias, agencias e secretaria	65
	Unidades setoriais	52

Fonte: autora, com base nos dados da pesquisa

Pelo quadro 1 notamos que os predominantes são os homens, na faixa etária entre os 30 e 39 anos, com 1 a 3 anos de serviço, tem MBA/Especialização, pertencem à Classe D, trabalham na Administração Central, mas não administrativamente.



Quadro 2 – respostas dos blocos 2, 3 e 4

Bloco 2 - Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
1) Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	32	31	1	42	11
2) O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	13	24	2	65	13
3) O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	2	5	0	37	73
4) A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	6	9	5	36	61
5) A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	10	19	9	63	16
6) A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	7	15	11	63	21
7) Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	3	5	2	47	60
8) Um plano de carreira, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	1	0	1	30	85
Bloco 3 Percepção sobre avaliação de desempenho					
1) É desagradável o fato de ser avaliado.	58	34	1	20	4
2) A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.	0	6	12	53	46
3) Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	1	3	9	41	63
4) Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	32	25	9	36	15
5) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação.	0	6	1	44	66
6) Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	4	4	5	31	73
7) O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	18	35	5	48	11
8) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	16	13	13	53	22
9) A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	2	12	21	56	26
10) O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	16	22	12	54	13
11) Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	1	2	7	44	63
12) Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	0	4	6	43	64
13) Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	4	5	4	29	75
14) A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	51	36	7	18	5
15) Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	4	4	3	30	76



16) A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	6	11	4	41	55
17) A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.	3	10	6	59	39
18) Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.	0	2	2	20	93
19) A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	6	17	8	38	48
20) Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.	9	14	12	39	43
21) A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	10	17	11	43	36
22) A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	8	14	12	49	34
23) É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS.	33	33	9	38	4
Bloco 4 Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS					
1) Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMS.	46	25	12	27	7
2) O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	9	17	33	26	32
3) A avaliação de desempenho da UFMS resulta em resultados práticos no meu dia a dia.	44	33	10	25	5
4) O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	6	11	19	37	44
5) Vários chefes na UFMS avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	6	9	40	35	27
6) A avaliação de desempenho na UFMS serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	14	21	21	36	25
7) Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMS devido aos resultados da avaliação de desempenho.	3	8	13	46	47
8) A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	34	32	25	24	2
9) A avaliação de desempenho da UFMS consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.	35	32	22	26	2
10) Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMS.	27	28	18	26	18
11) Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.	55	28	8	20	6
12) Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMS.	40	40	11	24	2
13) A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMS é o fator mais frágil da avaliação.	14	24	43	27	9
14) Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	20	34	14	37	12
15) O método de avaliação de desempenho da UFMS é o ponto fraco da avaliação.	8	21	33	39	16
16) A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	9	17	21	46	24
17) A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	19	35	31	27	5

Fonte: autora, com base nos dados da pesquisa

Figura 2 – nuvem de palavras – aspectos negativos



Fonte: autora, com base nos dados da pesquisa

Figura 3 – nuvem de palavras – sugestão de melhorias



Fonte: autora, com base nos dados da pesquisa

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Propôs-se nesse trabalho falar mais sobre a avaliação propriamente dita ao invés de gestão de desempenho, pois é como é tratada a temática na maioria das Universidades Públicas Federais. A



avaliação, na maioria delas, é uma prática pontual, um instrumento formal, e que muitas vezes não é acompanhada de planejamento e muito menos de correções e melhorias, servindo apenas como mera formalidade administrativa para fins de progressão funcional e atendimento da legislação. O nível de maturidade do processo na UFMS ainda é baixo, e muito mais que investir em ferramental o certo é investir em capacitação, conscientização e mudança de cultura dos envolvidos, transitando com isso, de uma abordagem burocrática para uma gerencialista, para, que posteriormente, se possa chegar numa democracia participativa, em que todos pensam a gestão para o atendimento do serviço público com eficiência, eficácia e com qualidade. Diante do que foi relatado e considerando todos os aspectos críticos, propõem-se algumas melhorias relacionadas ao sistema de avaliação de desempenho da UFMS, tais como:

- Implementação de uma gestão do desempenho, em que haja planejamento dos resultados e desempenhos a serem alcançados, negociação dos resultados e desempenho esperados com todos da organização, acompanhamento e identificação dos desvios em relação ao que foi acordado e definição de ações para corrigir esses desvios;
 - Implantação da etapa III prevista na Resolução n 32, de 23 de maio de 2007, do Conselho Diretor da UFMS, que consiste na avaliação pelas Equipes, Usuários e Chefias, complementando a avaliação 360 a que se propõe a lei n 11091/2005. Propõe-se implantar uma etapa por ano começando pelas chefias, depois pelas equipes, para finalmente implantar a avaliação por usuários, sendo esta última possível de ser aliada a Autoavaliação Institucional que é feita semestralmente em toda a universidade;
 - Utilização adequada das informações advindas do resultado da avaliação de desempenho para alimentar outros sistemas de gestão de pessoas, tais como o de capacitação, identificando as reais necessidades;
 - Utilização de critérios claros e objetivos nos formulários de avaliação, ou seja, que sejam conhecidos pelos avaliadores e pelos avaliados, evitando assim a subjetividade;
 - Vinculação da avaliação de desempenho às estratégias organizacionais, com desdobramento de objetivos e metas desde o nível organizacional, passando pelo divisional, pelas equipes e finalmente pelo nível individual;
 - Implantação de uma gestão de competências aliada à gestão de desempenho que auxilie no estabelecimento de competências, com a identificação de *gaps* entre as competências necessárias e as existentes, com vistas a seu desenvolvimento e avaliação;
 - Utilização de formulários e critérios distintos para diferentes cargos, respeitando também a lotação funcional (unidade administrativa em que trabalha bem como o setor), pois cada cargo, unidade administrativa e setor possuem competências diferenciadas de acordo com seu contexto de atuação;
 - Utilização de formulários e critérios distintos para aqueles que ocupam cargos de chefia, priorizando as competências gerenciais;
 - Melhor aplicação e realocação dos recursos humanos entre as unidades e setores diferentes privilegiando o estabelecimento e a avaliação de competências;
 - Estabelecimento de um programa contínuo de conscientização visando o fomento de uma cultura voltada para resultados e demonstrando que a gestão de pessoas é um compromisso de todos na organização;
 - Incentivo à efetiva participação dos servidores em todas as fases, desde o planejamento até a implantação de ações corretivas, visando a construção de um diálogo construtivo;
 - Divulgação ampla e clara dos resultados e das ações decorrentes destes;
- Implantação de programas de capacitação para avaliadores e avaliados quanto às normas do sistema, às expectativas e preparo para dar e receber *feedback*. Aos avaliadores acrescentar o preparo para conduzir entrevistas e evitar distorções perceptivas, além de técnicas de observação de competências;
- Melhoria da comunicação em todos os níveis, com *feedback* que permita a discussão entre avaliadores e avaliados e o aprimoramento da capacidade dos indivíduos, evitando assim ruídos e distorções no processo;



- Implantação de uma política de gestão de pessoas mais ampla, valorizando e reconhecendo o servidor e visando ao desenvolvimento deste, com a real preocupação em relação ao ambiente de trabalho e as pessoas, que possuem sentimentos, necessidades e desejos e que muito pode contribuir para o desempenho e desenvolvimento organizacional.

E recomenda-se também:

- Aperfeiçoar o questionário, visando a extrair mais informações válidas e o aumento da sua consistência interna;
- Replicar este trabalho em outras Universidades para posteriores comparações e na UFMS (outros campus e unidades da cidade universitária) para abranger o maior número de pessoas, diminuindo assim o erro amostral e a aumentando a possibilidade de extrapolação para toda a população;
- Utilizar estudos mistos, qualitativos e quantitativos, para explicitar a visão dos gestores e da alta administração, incluindo assim os servidores docentes que também avaliam os técnicos administrativos nas universidades;
- Aliar a percepção sobre a avaliação de desempenho com outras práticas de gestão de pessoas.

RESPONSÁVEIS

A discente deste trabalho foi a servidora Camila Rondon Lamounier e o orientador foi o Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre.

CONTATOS

Egressa: camila.lamounier@ufms.br

Orientador: alberto.aguirre@ufms.br

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

O presente Relatório foi realizado em dezembro de 2020, baseado na dissertação relativa a este trabalho, elaborada entre 2017 e agosto de 2018.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. v.4, n.1, p. 16 – 27, Janeiro/Março 2005.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.
- BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.
- BRASIL. Lei n. 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. *Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)*, Brasília, DF. 13 jan. 2005.
- _____. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan/abr. 1996.



- _____. Reforma do Estado para a cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Enap, 34, 1998.
- CHANSIS, L. S. M.. Programa de Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo em Educação na UFMS: um instrumento de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado – UFMS. Santa Maria/RS, 2013.
- COLLINGS, D.P. Selecting a questionnaire response scale for student feedback surveys: a comparison of psychometric properties and student preferences among three alternatives. Perth, Australia: Murdoch University, 2006.
- COLOSSI, N; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. Revista GUAL, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2007.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, 2000.
- FEITOSA, C. M. C. Percepção dos servidores da universidade federal do maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Maria. 2015.
- GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. In: Revista de Administração – USP. Vol. 17, n. 1, p. 24 – 35, 1981.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter (Orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- LUCENA, M. D. da S. Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUNARDI, M. S; CASTRO, J. M. F. C; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. InfoDesign Revista Brasileira de Design da Informação, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2008.
- PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13 ed. São Paulo: LTr, 2016.
- RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C.. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009.
- SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. In: Anais... XV Concurso de Ensayos del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental” – Primer Premio. Caracas, 2001
- _____. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais - VII Congresso Internacional do Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD. Lisboa, Portugal. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho, 2002.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Apr. 2009.
- SILVA, M. V.; Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei. Dissertação de Mestrado – UFRGS. Porto Alegre/RS, 2001.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007. Campo Grande: UFMS, 2007

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 78, de 22 de setembro de 2011. Campo Grande: UFMS, 2011

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 41, de 17 de maio de 2016. Campo Grande: UFMS, 2016.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 2, de 20 de janeiro de 2017. Campo Grande: UFMS, 2017a.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 35, de 06 de março de 2017. Campo Grande: UFMS, 2017b.