

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

RODRIGO VIEIRA DA SILVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO  
RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO.

UBERLÂNDIA

2019

RODRIGO VIEIRA DA SILVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO  
RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO.

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração, da Universidade  
Federal de Uberlândia, como exigência parcial  
para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Profa. Dra. Marcia Mitie Durante  
Maemura.

UBERLÂNDIA

2019

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO  
RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO.

Monografia aprovada para a obtenção do título  
de Bacharel no Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal de  
Uberlândia (MG) pela banca examinadora  
formada por:

Uberlândia, 11 de Julho de 2019.

---

Profa. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura, UFU/MG

---

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos, UFU/MG

---

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues, UFU/MG

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO.**

## **RESUMO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada tanto em organizações privadas e públicas. O objetivo da pesquisa pautou-se no estudo da proposta de Lei Complementar 116/2017 com a atual avaliação de desempenho da Universidade Federal de Uberlândia. No texto inicial da proposta de Lei Complementar 116/2017 (PLS 116/2017), da autoria da senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), propôs a exoneração de servidores públicos com insuficiência de desempenho, medido por meio da AD. Foi realizado um estudo quali-quantitativo entre os anos de 2017 e 2018, em duas amostras distintas de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Uberlândia. A princípio, foi utilizada a pesquisa documental para o levantamento de conceitos e dados que forneceram subsídios para composição do estado da arte do tema. Foi realizado duas coletas de dados, a primeira foi realizada via questionário online e a segunda via entrevista semiestruturada. Como resultado, constatou-se que a atual avaliação de desempenho se assemelha muito com a proposta de Lei 116/2017, sendo que a principal característica diferenciadora da proposta é o fortalecimento das consequências positivas ou negativas (por exemplo, exoneração) dependendo do resultado da avaliação. A proposta de lei sem alteração na constituição será nula.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Exoneração, Universidade Federal de Uberlândia.

## **ABSTRACT**

Performance assessment is a tool used in both private and public organizations. The objective of the research was based on the study of the proposed Complementary Law 116/2017 with the current performance evaluation of the Federal University of Uberlândia. In the initial text of Complementary Law 116/2017 (PLS 116/2017), authored by Senator Maria do Carmo Alves (DEM-SE), proposed the exemption of public servants with insufficient performance, measured through performance assessment. A qualitative-quantitative study was carried out between 2017 and 2018, in two distinct samples of administrative technical servers of the Federal University of Uberlândia. At the beginning, the documentary research was used to survey concepts and data that provided subsidies for the composition of the state of the art of the theme. Two data collections were carried out, the first one was carried out via an online questionnaire and the second through a semi-structured interview. As a result, it was found that the current performance evaluation closely resembles Law 116/2017, and the main differentiating feature of the proposal is the strengthening of positive or negative consequences (eg exemption) depending on the outcome of the proposal. evaluation. The proposed law without change in the constitution will be void.

**Keywords:** Performance evaluation, Exoneration, Federal University of Uberlândia.

## **1 Introdução**

Segundo a PROGEP (2019) a avaliação de desempenho (AD) do servidor Técnico Administrativo (TA) é um instrumento de gestão cujo executor principal se concentra na esfera gerencial. Esta técnica permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, por meio de critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente acordadas com a equipe de trabalho, considerando indicadores pré-definidos pela instituição.

No serviço público, o objetivo da AD é levantar basicamente dados que ofereçam maiores e mais detalhadas informações sobre a eficiência do serviço prestado pelo servidor, possibilitando o oferecimento de uma progressão funcional, prevista por lei.

A atual AD praticada pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) mensura o desempenho funcional dos servidores por meio de uma autoavaliação e uma avaliação realizada pelo superior imediato.

No texto inicial da proposta de Lei Complementar 116/2017 (PLS 116/2017), da autoria da senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), propôs a exoneração de servidores públicos com insuficiência de desempenho, medido por meio da AD. Tendo em vista a PLS 116/2017 e a AD correntemente praticada na UFU, o presente estudo trabalho foi elaborado a partir da comparação entre a atual forma de AD de técnicos administrativos da UFU e a PLS 116/2017.

Como metodologia para seu desenvolvimento, optou-se por um estudo comparativo, no que concerne a atual AD e a PLS 116/2017. Esta abordagem permitiu compreender os reflexos da proposta e uma análise da atual AD aplicada na UFU.

## **2 Justificativa**

No setor público brasileiro já é difundida a AD nas mais diversas esferas. O desafio ainda presente está na criação de AD que sejam mais eficientes e objetivas, deixando de lado o subjetivismo, que pode acarretar na criação de um sistema arbitrário e injusto. É relevante

e importante que se mensure o desempenho de servidores públicos, mas que esta avaliação seja pautada em indicadores objetivos e concretos, que realmente meçam o desempenho efetivo do colaborador.

Pela relevância e oportunidade de discussão do tema, dada a recente proposta da PLS 116/2017, se decidiu pela realização deste estudo. A identificação das técnicas de AD na esfera pública, a sua efetividade e a comparação com a PLS 116/2017, são aspectos a serem considerados e estudados por diversos pesquisadores Nogueira (2008) e Gavazini (2018).

Considera-se o objeto de investigação deste estudo importante, porque seus resultados poderão trazer contribuições para realização de novos estudos na área de Gestão de pessoas, no que tange à AD dos servidores públicos.

### **3 Objetivos**

O problema que orienta esse estudo é averiguar se as métricas de AD atualmente praticadas na UFU são compatíveis com o que está sendo proposto pela PLS 116/2017.

A partir da pergunta de pesquisa exposta, o objetivo geral do presente trabalho, que tem um propósito eminentemente exploratório, é assim definido: realizar a análise das técnicas de AD de servidores públicos da UFU, comparando o que a nova legislação propõe, o que a Universidade pratica e se estes processos são equivalentes.

Se desdobrou, ainda, o objetivo geral em objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento bibliográfico acerca do que é a AD e como ela é realizada;
- b) Identificar as especificidades da AD dos servidores públicos da UFU;
- c) Analisar o uso das técnicas de AD utilizadas na UFU;
- d) Identificar possíveis resultados da AD (promoções, exonerações, etc.) na UFU;
- e) Identificar as percepções dos servidores da UFU à AD à qual são submetidos;
- f) Analisar se a PLS 116/2017 tem compatibilidade com o modelo de AD já praticado na UFU, sob a análise de seus usuários;

- g) Analisar as consequências da aprovação da proposta e possíveis caminhos.

Ao cumprir com os objetivos supracitados, espera-se que o trabalho contribua para a academia no processo de identificação das dimensões relevantes à AD de servidores públicos técnico administrativo e os seus possíveis caminhos na adequação dos pressupostos legais e da prática legal.

## **4 Referencial teórico**

### **4.1 O que é a AD?**

A AD é uma prática gerencial, cujo objetivo central consiste em medir o desempenho de indivíduos em determinada organização e posteriormente executar uma comparação entre o que é esperado do subordinado e o que foi medido. A AD considera em seu processo necessidades da empresa, expectativas quanto ao desempenho do profissional no cargo e os comportamentos exibidos por quem está sendo avaliado.

Existem algumas diferenças entre a AD praticada no setor público e no setor privado, sendo que esta diferença esteve presente nos debates acadêmicos e governamentais em vários momentos do século passado. A partir da década de 1970, países como os Estados Unidos e o Reino Unido tentaram implementar no setor público técnicas gerenciais utilizadas no setor privado (PAULA, 2005). Nesses países, o enfoque gerencial da administração pública surgiu após Margareth Thatcher e Ronald Reagan assumirem o poder na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, respectivamente (BRESSER-PEREIRA, 1999). Dentre outras técnicas, a AD tornou-se, também, um tópico relevante para a evidenciação de resultados do setor público.

Para Santos e Cardoso (2001), no setor privado, os sistemas de avaliação de desempenho (AD) orientam-se para a mensuração dos resultados financeiros da empresa. Esses resultados, em geral, têm uma base objetiva de medidas, que deriva da valoração de seus produtos e insumos no mercado, assim como de seu desempenho financeiro. Dessa forma, a participação no mercado, as utilidades e o custo unitário de produção, entre outros, constituem indicadores tradicionais de gestão empresarial. Por outro lado, a gestão dos serviços públicos compõe-se da oferta de diversos bens e serviços, ofertados

gratuitamente ou subsidiados, o que impede sua redução a uma expressão monetária comum. Consequentemente, a gestão é avaliada basicamente por meio do consumo de recursos (nível de gastos, dotação de pessoal, déficit etc.), em vez de medir os benefícios à comunidade.

Todo o processo de AD não tem a finalidade de criar problemas, mas de solucioná-los. Assim, um aspecto fundamental para reflexão é a ética na utilização das ferramentas de avaliação. Para Rabaglio (2006, p. 12):

Não importa se estaremos avaliando nosso melhor amigo ou nosso pior inimigo. O fato é que somos profissionais e que somos avaliados pela forma como avaliamos pessoas e, nesta atribuição, devemos colocar todo nosso profissionalismo, lealdade, integridade, justiça, comportamento ético e imparcialidade, e nos despirmos de rótulos, preconceitos, pressupostos, discriminações que possam influenciar a eficácia nos resultados da avaliação.

Espera-se, do funcionário da área pública, um direcionamento para a realizações de suas ações, marcado pelo propósito de realizar e executar. Contudo, espera-se ainda que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma suas responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da sua organização.

A AD pode ser o meio de se obter recursos para que o servidor público possa, de fato, ter maiores subsídios sobre o seu real desempenho – podendo, assim, evoluir dentro de suas competências. Nesse contexto, a AD serve como um dos meios para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, conforme expõe Grillo (1981).

Assim, como destacam Hipólito e Reis (2002, p. 7):

O processo de AD é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional

No Brasil, o governo copiou alguns modelos internacionais em busca da eficiência na máquina pública, influenciado principalmente pelas alterações estruturais que ocorriam nos países tido como “desenvolvidos” notadamente, Inglaterra e Estados Unidos. Em 1995, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, lançou o Plano



Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Foi a partir desse plano que as organizações públicas buscaram a modernização e a desburocratização, por meio de práticas gerenciais (SANTOS FILHO, SALLES, PRADO JÚNIOR et al., 2010).

Philadelpho e Macêdo (2007) afirmam que as organizações buscam os sistemas de AD para medir a maneira como o trabalho é desenvolvido em certo período. Nesse sistema, é evidenciada uma iniciativa de controle do desempenho dos trabalhadores. Desse modo, os autores concebem a AD como um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores. Desta forma, a organização cria instrumentos que garantam o alinhamento do comportamento do indivíduo e os resultados esperados de seu trabalho.

#### **4.2 Objetivos, vantagens e desvantagens da AD.**

A finalidade da AD é mensurar a produtividade do funcionário, desta forma, ela surge como uma fase que integra um objetivo principal, estabelecido pela gestão estratégica da organização e repassada aos funcionários, que por meio do exercício de suas atividades, levam a organização atingimento último de suas metas.

Para Lotta (2002), existem três diferentes aspectos sobre AD, no que se tange a visão do avaliado e do avaliador na AD:

- Por meio da AD, o avaliado pode avaliar quais os aspectos de comportamento e de desempenhos que mais são valorizados em sua atuação. Com seus resultados, ele descobre as expectativas que o seu superior tem em relação a si; identifica quais os pontos em que necessita melhorar, criando condições para realizar uma avaliação crítica de seu próprio desenvolvimento profissional.
- O avaliador que aplica a AD, com seus resultados, tem maiores informações sobre o desempenho e as dificuldades enfrentadas por seus subordinados. Com base nos resultados da AD, pode propor medidas e providências para melhorar o comportamento dos funcionários. Com isso existe a possibilidade de ocorrer uma comunicação entre subordinado e chefia contribuindo assim para que todos os critérios que envolvem as atividades sejam compreendidos.

- A empresa ou instituição, pois com um servidor que corresponde as expectativas, os objetos traçados por ela serão atingidos.

De acordo com Hansen (1995) e Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a AD possui duas fases: a avaliação de desempenho possui uma dupla fase. Na primeira é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Na segunda etapa corresponde à avaliação como um mecanismo de controle dos empregados. Como descrito anteriormente, uma AD é, sobretudo, uma forma de se estruturar e padronizar resultados e comportamentos de funcionários.

Ainda que o processo de AD apresente muitas inegáveis vantagens, algumas desvantagens podem ser listadas, como por exemplo a influência pessoal. Especialmente, como diz Tragtenberg (1989), uma desvantagem crucial das diferentes técnicas de AD é o fato de nenhuma ser capaz de, por si só, garantir justiça e isonomia em todas as situações passíveis de avaliação que acontecem em uma empresa. Este é um efeito negativo esperado e previsto por Pagès et al. (2008). Nenhuma das desvantagens listadas, entretanto, diminuem a eficácia de sua aplicação – ou seja, ainda que uma AD apresente falhas, a sua inexistência tende a apresentar resultados ainda mais devastadores.

A AD deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Sem este alinhamento, a AD passa medir fatores não relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, o que pode, em muitas medidas, solapar as estratégias organizacionais desenvolvidas. Logo, a AD pode ser considerada, como descreve Faria (2004), uma das principais maneiras de se acompanhar as reais possibilidades de a organização e seus membros atingirem, com sucesso, os objetivos organizacionais pretendidos.

#### **4.3 Perfil do avaliador de desempenho**

A preparação do avaliador é de suma importância para um processo eficiente. Vieses e problemas interpretativos são os fatores que tornam a avaliação subjetiva e sujeita a ruídos, que prejudicam o andamento do processo e a validade de seus resultados para a melhoria do desempenho do profissional.

A avaliação, sendo realizada por seres humanos, é extremamente passível de erros, Ferreira (2011), cita os ruídos mais comuns e que podem influenciar o processo de avaliação:

- **Efeito de Halo** - É a tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve-se considerar cada atributo independente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspecto e pior noutro aspecto;
- **Tendência Central** - Se trata da atração pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objetivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspectos positivos e negativos do avaliado;
- **Efeito Semelhança** - Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou com os padrões de comportamento do avaliador.

Estes três fatores são muito comuns em processos de AD. Refletem, sobremaneira, deficiências na capacitação do avaliador ao permitir que a sua própria subjetividade interfira na objetividade demandada pela técnica de AD. Por tais motivos, cabe à organização que for adotar práticas de AD a inclusão de um tópico: a preparação e capacitação do agente avaliador, sob risco de colocar em risco todo o processo. Afinal, como descreve Caldas (2007), quando os resultados (ou mesmo a forma de condução) da AD não são vistos como válidos ou acurados, os funcionários não lhe dão o devido crédito, desqualificando eventuais resultados positivos (ou mesmo negativos) que lhe poderiam ser advindos.

#### **4.4 A subjetividade na AD e a PLS 116/2017**

Como proposta para a redução da subjetividade na legislação proposta, em 19/04/2017 foi proposto pela senadora Maria do Carmo (DEM-SE) na câmara do Senado uma legislação que visa, em linhas gerais, regulamentar a AD de servidores públicos nas três esferas (executivo, legislativo e judiciário), tendo-se em vista o fato de que cada autarquia pratica a AD que julga adequada.

Essa proposta encontra-se, atualmente (2019), em trâmite. Em 05/09/2017, porém, a referida proposta recebeu alterações visando se diminuir a possibilidade de vieses na AD

praticada-especialmente, no tangente ao fato de existirem estudos onde são “retaliações” em AD por parte de superiores descontentes ou com problemas pessoais associados a seus subordinados (como, por exemplo, em Bavaresco e Salvagni (2015) e Martiningo Filho e Siqueira (2008)). Essa prática, muito embora tenha pontos positivos, ajuda a inibir, mas não impedir a existência de vieses na AD do profissional. Cabe a organização, como propõem Philadelpho e Macêdo (2007), tomar medidas no preparo e conscientização do indivíduo avaliador.

#### **4.5 Resultados da AD**

A AD tem como objetivo central avaliar o funcionário segundo critérios pré-estabelecidos. Alguns dos resultados esperados pela AD para o profissional, segundo Silva (2010) são a promoção do profissional, sua recapacitação, transferências e até mesmo desligamentos.

Além dos resultados supracitados, Bohlander e Snell (2015) destacam um ponto central: o feedback. Para os autores, o colaborador, após a sua avaliação, precisa de alguma forma receber devolutiva quanto aos resultados obtidos. Juntamente com o seu superior, devem ser estabelecidas metas para melhorias e futuros passos, como também devem ser aplicadas estratégias de promoção ou punição. Os autores destacam, contudo, a necessidade de se existir alguma consequência para a AD, sob risco de o processo cair em descrédito. Independente a consequência, contudo, os autores destacam a relevância da reunião de feedback, para alinhamento de pontos centrais e que para gestores e colaboradores tenham uma visão mais ampla do desempenho e possíveis causas para eventuais problemas, originando também um diálogo conjunto para solução de problemas.

Essa situação não é diferente em instituições públicas. Nos casos de servidores públicos técnico-administrativo, existe a progressão por mérito profissional regulamentada no capítulo III da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2013.

#### **4.6 Legislação da AD do servidor público**

A AD do servidor público é regulamentada por legislações específicas. Neste tópico, são apresentadas, as características marcantes das Leis nº 8.112/1990, 11.091/2005 e 11.784/2008 e dos decretos 5.707/2006 e 5.825/2006.

**i. LEI Nº 8.112/1990**

Na Lei nº 8.112/1990 é possível encontrar incisos legais vigentes sobre a AD dos servidores públicos, citando servidores técnico-administrativos em educação. Embora essa lei não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como por exemplo a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. (PINTO; BEHR, 2015).

Na Lei nº 8.112/1990 temos uma relação à Constituição Federal (CF), que regulamenta a AD como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade. A CF também estabelece que o servidor estável poderá perder o cargo caso o resultado de sua AD não atenda a critérios mínimos de aceitabilidade (PINTO; BEHR, 2015).

**ii. LEI Nº 11.091/2005**

Em termos específicos à carreira dos Técnicos Administrativos, a Lei nº 11.091/2005, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, estabelece que as progressões podem ocorrer por mérito e por capacitação profissional. A primeira é realizada mediante resultado positivo na AD, enquanto a outra depende da obtenção de certificado em programa de capacitação. (PINTO; BEHR, 2015).

**iii. DECRETOS 5.707/2006 E 5.825/2006**

Posterior à publicação da Lei nº 11.091/2005, foi instituído o Decreto nº. 5.707/2006, que regulamentou a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto definiu que os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor necessitam ser complementares entre si. (PINTO; BEHR, 2015).

Segundo Pinto e Behr (2015), em continuidade às políticas gerencialistas, em 29 de junho de 2006 foi publicado o Decreto nº 5.825/2006, que estabeleceu as diretrizes para

elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dos Cargos dos servidores técnico-administrativos em educação. De acordo com esse decreto, com o resultado da AD deve ser possível fornecer indicadores para o planejamento estratégico, tais como:

- a) Busca pelo desenvolvimento de pessoal da instituição;
- b) Proporcionar condições para a melhoria dos processos de trabalho;
- c) Identificar e avaliar o desempenho coletivo e dos TAE, considerando as condições de trabalho;
- d) Subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e o dimensionamento das necessidades da instituição de pessoal e de políticas de saúde ocupacional, assim como estimar o mérito para progressão.

Pinto e Behr (2015) observam, também, que os instrumentos que são utilizados para a realização da AD devem ser estruturados observando os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade e os outros objetivos, métodos e resultados que foram definidos pelo decreto. (PINTO; BEHR, 2015).

A AD dos TAE nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ocorrem duas situações: no período de estágio probatório, embasado na Lei nº 8.112/1990 e na CF, e durante a vida profissional, como estabelecido nas Leis nº 11.091/2005 e 11.784/2008 e nos Decretos nº 5.707/2006 e 5.825/2006. (PINTO; BEHR, 2015).

Por meio da AD é possível que o técnico administrativo tenha a progressão por mérito funcional. Isso ocorre quando o técnico atinge acima de 70 pontos na avaliação realizada.

Existem, porém, algumas ressalvas. Como destacado por Lott (2019), muito embora existam dispositivos legais que prevejam inclusive o desligamento do servidor público, em termos práticos, tal ação raramente acontece. Isso, porque não foi editada uma legislação específica, até o momento, que regule o formato destas avaliações (lacuna que, aparentemente, a PLS 116/2017, visa suprir). Para a autora, três situações costumam originar exonerações de forma recorrente:

- a) O órgão ao qual o servidor é vinculado pode instaurar processo administrativo para coibir e punir violações (como abandono de emprego, por exemplo)

- b) Houve decisão judicial favorável à exoneração solicitada pelo órgão ao qual o servidor estava alocado
- c) As despesas com o funcionalismo extrapolam o limite estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para Lott (2019), dispensas originadas nos dois primeiros casos são recorrentes e comuns. O terceiro caso, entretanto, nunca foi abordado por nenhuma iniciativa do governo federal.

#### **4.7 Critérios da AD**

A AD de uma organização tem como premissa básica e primária a avaliação de seus resultados. Esses resultados que são confrontados com as intenções das organizações (estratégia organizacional) para se averiguar se o andamento dela está de acordo com o planejado e desejado. Por meio de um sistema de AD, pode-se implementar e monitorar a estratégia da organização, estabelecendo um padrão de relação entre o objetivo proposto e os resultados obtidos (SIMONS, 2000).

No mais, como destacam Kaplan e Norton (2006), com sistemas de gestão e mensuração de desempenho, os gestores são capazes de alinhar as unidades e funcionários da organização em direção a um mesmo objetivo. Kaplan e Norton (2008) destacam ainda que as ferramentas de AD funcionam como elos entre a gestão das estratégias organizacionais com a gestão das operações da organização. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Dessa forma, a AD serve como ferramenta para que os gestores sejam capazes de realizar periodicamente o controle gerencial das atividades do negócio (OLSON; SLATER, 2002) e checagem da saúde da organização (NEELY, 1997). A AD monitora as atividades da organização e serve de parâmetro para identificar se ela está atingindo seus objetivos estratégicos e também para mensurar de forma exata esse desempenho, a fim de melhor gerenciá-lo. Existe a necessidade de modelos sejam capazes de servir de base para as tomadas de decisões dessa diversidade de organizações (TATICCHI, 2010).

No setor público brasileiro já está difundida a AD em diversas esferas e órgãos, com crescente aumento nos últimos anos. O desafio ainda presente está na criação de avaliações de desempenho desenvolvidas de forma mais objetiva possível, deixando de lado o subjetivismo pode acarretar um sistema arbitrário e injusto. É relevante e importante que se mensure o desempenho dos servidores, mas que esta avaliação seja pautada em indicadores objetivos e concretos, que realmente meçam o desempenho efetivo do colaborador.

#### **4.8 AD de técnicos administrativos na UFU**

A atual AD de servidores TA da UFU é composta por duas avaliações: a sua autoavaliação (realizada pelo profissional em relação ao próprio desempenho) e a avaliação da chefia imediata. Em ambas as situações utilizadas as mesmas variáveis de avaliação.

A AD dos servidores técnico administrativo (TA) da UFU é composta por 10 variáveis:

- a) Trabalho em equipe – Avalia o interesse do TA em contribuir com os colegas de trabalho para alcançar os objetivos da área.
- b) Assiduidade e pontualidade – Avalia a pontualidade na jornada de trabalho.
- c) Conhecimento técnico – Avalia o conhecimento necessário e habilidade técnica para o desenvolvimento das atividades.
- d) Comunicação – Avalia a transmissão de ideias nos critérios de clareza e objetividade.
- e) Comprometimento e produtividade – Avalia o trabalho com disciplina.
- f) Capacidade de autodesenvolvimento – Avalia a busca por novos conhecimentos e experiências.
- g) Cumprimento de normas – Avalia as normas gerais do serviço público e o código de ética.
- h) Relacionamento interpessoal – Avalia o tratamento com respeito e cordialidade com gestores, colegas e usuários.
- i) Iniciativa – Avalia a capacidade de antecipar-se às demandas e necessidades dos usuários e da equipe.



j) Flexibilidade – Avalia a reação positiva às mudanças que facilitam novos métodos, procedimentos, ferramentas e tecnologias.

O servidor TA e a chefia imediata realizam, a avaliação atribuindo a pontuação de 1 a 5 (em uma escala Likert) e caso o servidor consiga uma média aritmética superior a 70%, é concedido a ele uma progressão funcional.

#### 4.9 Nova proposta da AD dos servidores públicos

Em 22 de abril de 2017, a senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE) propôs o PLS 116/2017 ao Senado. Esta nova regulamentação instaura o processo de perda do cargo público de servidor público estável, quando o mesmo apresenta uma insuficiência de desempenho.

Na proposta inicial foi proposto que o servidor fosse avaliado semestralmente. O servidor teria em sua avaliação critérios fixos e variáveis, que resultaria em uma avaliação. Segundo a proposta, baixos desempenhos constatados na AD possibilitariam a exoneração, caso o servidor tenha um desempenho insatisfatório.

Para tanto, o artigo 8º da PLS 116/2017 prescreve alguns critérios fixos para a avaliação. Estes critérios são evidenciados no Quadro 1.

Dimensão	Contextualização
I - Qualidade de trabalho	essa variável avalia se o TA realiza os trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam, observando as normas e os procedimentos do órgão, e toma as providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuir para a melhoria contínua.
II - Produtividade no trabalho	é avaliado se o TA realiza os trabalhos a ele atribuídos com tempestividade, contribuindo para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia.

**Quadro 1:** indicadores da AD contidos no artigo 8º da PLS 116/2017.

Fonte:

texto integral da PLS 116/2017.

Complementarmente, o artigo 9º da PLS 116/2017 prescreve outros critérios, dispostos no Quadro 2.

Dimensão	Contextualização
----------	------------------

Relacionamento profissional	o avaliado cria e mantém vínculos pessoais e profissionais cooperativos e construtivos.
Foco no usuário/cidadão	o avaliado atende as necessidades do cliente/cidadão com confiabilidade e presteza.
Inovação	o avaliado propõe ideias aplicáveis a situações de trabalho.
Capacidade de iniciativa	capacidade de iniciativa: o avaliado busca ou propõe soluções e age em tempo oportuno, antecipando as designações da chefia e adotando comportamentos que estão além de suas atribuições diretas e que contribuem para o desempenho da unidade.
Responsabilidade	o avaliado responde por suas ações, compromete-se com suas tarefas, deveres e normas, zela por bens e informações, buscando o alcance das metas da unidade e da instituição.
Solução de problemas	o avaliado propõe soluções consistentes para problemas enfrentados em situações de trabalho.
Tomada de decisão	o avaliado adota em tempo hábil a solução mais adequada entre possíveis alternativas
Aplicação do conhecimento	o avaliado aplica oportunamente o conhecimento adquirido para a melhoria do desempenho pessoal e da equipe.
Compartilhamento de conhecimento	o avaliado compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas ou o aperfeiçoamento de atividades.
Compromisso com objetivos institucionais	o avaliado demonstra senso de responsabilidade, profissionalismo e compromisso com os objetivos de sua unidade.
Autodesenvolvimento	o avaliado investe na aprendizagem contínua para aprimorar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos.
Abertura a feedback	o avaliado utiliza feedback recebido para aprimorar o próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

**Quadro 2:** indicadores da AD contidos no artigo 9º da PLS 116/2017.

Fonte: texto integral da PLS 116/2017.

Por fim, o Artigo 11º estabelece o sistema de pontuação, atribuindo a cada fator avaliativo uma nota correspondente ao seu grau de atendimento, em uma escala de 0 a 10 pontos.

As notas serão atribuídas conforme os seguintes critérios:

I - Igual ou superior a 9 pontos: o avaliado superou de forma excepcional o esperado para o fator avaliativo;

II - Igual ou superior a 7 e inferior a 9 pontos: o avaliado superou o esperado para o fator avaliativo;

III - Igual ou superior a 5 e inferior a 7 pontos: o avaliado atendeu o esperado para o fator avaliativo, ainda que com pequenas necessidades de ajustes;

IV - Igual ou superior a 3 e inferior a 5 pontos: o avaliado atendeu apenas parcialmente o esperado para o fator avaliativo, com necessidade de acompanhamento e ajustes;

V - Inferior a 3 pontos: o avaliado não atendeu o esperado para o fator avaliativo.

Conforme o Artigo 13º, é estabelecido um conceito de desempenho profissional, seguindo a média de notas:

I - Superação (“S”): a média ponderada das notas atribuídas aos fatores avaliativos é igual ou superior a 80 pontos percentuais;

II - Atendimento (“A”): a média ponderada das notas atribuídas aos fatores avaliativos é igual ou superior a 50 pontos percentuais e inferior a 80 pontos percentuais;

III - Atendimento parcial (“P”): a média ponderada das notas atribuídas aos fatores avaliativos é igual ou superior a 30 pontos percentuais e inferior a 50 pontos percentuais;

IV - Não atendimento (“N”): a média ponderada das notas atribuídas aos fatores avaliativos foi inferior 30 pontos percentuais.

De acordo com o artigo 15º compete à chefia imediata do servidor a AD do mesmo indicando os conceitos do artigo 13º.

Referente a exoneração, a mesma somente será concedida caso o servidor receber:

I - Quatro conceitos sucessivos “N”; ou

II - Cinco conceitos interpolados “N” ou “P” nas últimas dez avaliações.

No texto inicial, da senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), a responsabilidade pela avaliação de desempenho (AD) seria do chefe imediato, mas o relator disse que sua decisão levou em consideração temores de entidades representativas dos servidores, que argumentaram que não seria razoável deixar exclusivamente a cargo da chefia imediata uma avaliação que leva à exoneração de servidor estável. Segundo ele, foi citado o risco de a decisão ser determinada "por simpatias ou antipatias no ambiente de trabalho". Risco previamente apontado pela teoria, como apontado por Robbins, Judge e Sobral (2010); Bavaresco e Salvagni (2015) e Martiningo Filho e Siqueira (2008).

Ademais, a estabilidade é um direito do servidor público, garantido pela Constituição de 1988. Segundo Bresser-Pereira (1999), o objetivo da estabilidade proposta pela Constituição é evitar que funcionários sejam desligados com a mudança de governantes ou por não atenderem a demandas que estiverem fora de seu escopo de atuação ou forem

antiéticas. Essa medida visa evitar possíveis represálias, além de permitir que, a despeito da troca de governantes, a máquina estatal prossiga funcionando.

## **5 Metodologia**

O desenvolvimento deste estudo pautou-se em um estudo exploratório com a finalidade de se desenvolver uma pesquisa quali-quantitativa sobre o tema em questão, abordando a nova proposta de AD dos servidores públicos, quanto à sua efetividade, estabelecendo comparações com a AD correntemente praticada na UFU.

Para selecionar os artigos, foram utilizadas as palavras-chaves: “avaliação de desempenho” e “servidor público”, no portal de artigos científicos da Scielo e mediante buscar no portal de scholar.google.com. Ressalta-se que não foi limitado um período específico para a seleção de publicações científicas. Essa pesquisa foi realizada entre os meses de Julho de 2017 e Julho de 2019. Foram localizados 40 artigos, considerados relevantes para este estudo. Desse modo, identificando artigos, livros e manuais que tratassem sobre este assunto, partiu-se para a identificação nos textos das citações que melhor retratassem os objetivos da pesquisa.

Em abril de 2017, foi realizado uma visita ao setor responsável pelo processo de AD da UFU, o PROGEP, onde foi cedido na íntegra o instrumento de avaliação e todas as legislações pertinentes a AD.

Após o levantamento do material, as seguintes etapas foram percorridas: organização de temas de pesquisa, leitura exploratória e reconhecimento dos artigos que interessavam à pesquisa, seleção das referências que atendiam aos seus propósitos, leitura e análise dos textos selecionados.

Após uma análise crítica desses materiais buscou-se elaborar texto dissertativo dividido em três tópicos que nortearam a revisão bibliográfica, tratando o tema, segundo os objetivos específicos propostos, ou seja, ressaltando a legislação vigente e PLS 116/2017

sobre a AD, a conceituação sobre o tema e por fim os critérios investigados nas entrevistas e questionários.

Foi realizado um estudo quali-quantitativo, em duas amostras distintas de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Uberlândia. Para a obtenção da população do estudo levou-se em consideração que a amostra fosse composta por TA's que já participaram de um processo de AD.

A pesquisa de cunho quali-quantitativo, age como forma complementar e ajuda a eliminar parcialmente a subjetividade das respostas. Souza e Kerbauy (2017), defendem que as várias abordagens de pesquisa são igualmente legítimas e não estão em conflito necessário. Por isso, defendem que essa complementaridade deve ser reconhecida, considerando os variados desideratos da pesquisa nas ciências humanas, cujos propósitos não podem ser alcançados por uma única abordagem.

A subjetividade é inerente ao ser humano, com isso não é possível fazer um estudo isento em sua totalidade no tocante a subjetividade.

Após o conhecimento das práticas de AD praticadas na UFU, deu-se início à coleta de dados. Esta coleta foi dividida em duas fases: a primeira fase, quantitativa, constituindo-se da aplicação de um questionário aplicado via formulário eletrônico e a segunda fase, na qual TA's selecionados por conveniência foram entrevistados, para que pudessem dar seu parecer quanto aos resultados observados na primeira fase da pesquisa. Os entrevistados assinalaram um termo de concordância e anonimato da mesma.

O formulário utilizado no questionário e que foi utilizado na pesquisa quantitativa foi o desenvolvido por Pinto (2013), na pesquisa denominada "Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo". Esse questionário passou por uma validação externa, mediante a sua aplicação a um público-teste composto por dois TA's de uma instituição de ensino superior público. Essa validação praticada é considerada por Medeiros, et al (2015) uma validação de conteúdo. Para o autor, uma avaliação de conteúdo é a aplicação de técnicas que objetivam a validade de conteúdo de um instrumento nos estudos analisados. Ela afirma ainda que este processo exigiu o cumprimento de etapas que

compreenderam desde a construção do instrumento, o parecer dos juízes até à aplicação de diferentes procedimentos estatísticos.

A primeira coleta de dados realizada foi via questionário online, que foi disponibilizado no período entre 18/05/2018 à 19/06/2018. Foram consideradas 44 respostas válidas. Este instrumento de coleta de dados está disposto no Anexo A do presente estudo. A segunda coleta de dados, a fase qualitativa do presente estudo, foi baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado. Esse roteiro de entrevistas foi aplicado junto a três servidores TA, no período de 19/11/2018 à 10/12/2018. Esse roteiro de entrevista está disposto no Anexo B do estudo.

## 6 Resultados

### 6.1 Perfil dos respondentes

Na pesquisa Quantitativa, houve 44 respondentes de diversos núcleos da UFU. Todos os respondentes já participaram de alguma AD na instituição. Foi garantido o anonimato dos entrevistados, por isso não foram coletados os dados que permitissem a identificação do respondente. Entretanto, a despeito do anonimato garantido foi utilizado um critério de corte: Foi verificado se o respondente é servidor técnico administrativo da UFU. Os respondentes que assinalaram não, foram excluídos do público amostral dessa pesquisa. Ao todo foram excluídas 4 respostas, restando 44 respostas válidas.

Ainda na etapa quantitativa, foi questionado aos respondentes em qual campus da UFU ele está alocado e qual faculdade o respondente está alocado. A listagem está descrita no Quadro 3.

<b>Campus ao qual servidor está vinculado</b>	<b>Faculdade de origem do respondente</b>
Santa Monica	14 Respondentes, sendo: 5 – IGUFU 1 – FACED 1 – IERI 3 – REITORIA 3 – IQUIFU 1 - PROGEP
Eseba	5 - Respondentes
Pontal	7 – Respondentes, sendo: 5 – FACIP 1 – PREFE 1 - PROGEP

Monte Carmelo	8 – Respondentes, sendo: 2 – IG 2 – FACOM 2 – ICIAG 1 – IGUFU 1 - PROGEP
Patos de Minas	6 – Respondentes, sendo: 1 – FEELT 2 – IBTEC 2 – FEQUI 1 - DIRBI
Umuarama	4 – Respondentes, sendo: 1 – SISBI 1 – ICIAG 1 – CTI 1 - INBIO

**Quadro 3:** Alocação dos respondentes da pesquisa Quantitativa.

Fonte: Pesquisa quantitativa deste estudo.

Na descrição dos resultados dessa pesquisa os respondentes foram identificados com o número 1 a 44 (Por exemplo, Entrevista 1 e Entrevistado 15).

Na pesquisa Qualitativa, foram entrevistados três profissionais. Seus perfis estão descritos no Quadro 4.

<b>Iniciais do nome</b>	A.M	A.V	F.B
<b>Gênero</b>	Feminino	Masculino	Masculino
<b>Tempo de casa</b>	1 ano	8 anos	2 anos
<b>Cargo</b>	Assistente de biblioteca	Assistente administrativo	Assistente administrativo
<b>Tempo de experiência prévio</b>	3 anos	5 anos	1 ano
<b>Campus/Núcleo</b>	Santa Mônica/SISBI	Santa Mônica/INFIS	Santa Mônica/ IQUIFU

**Quadro 4:** Perfil dos entrevistados na pesquisa Qualitativa.

Fonte: Pesquisa Qualitativa deste estudo.

Como pode ser observado, os três entrevistados possuem tempos distintos de casa. Durante a descrição dos resultados foram identificados pelas siglas os seus nomes.

## 6.2 Funcionamento do atual sistema de AD praticado

Atualmente o processo de avaliação de desempenho da UFU é realizado em meio eletrônico onde os servidores e chefia imediata ao acessarem o site do Pró-Reitoria de Recursos Humanos Desenvolvimento Humano e Social são direcionados para o link de

avaliação, cujo acesso é permitido por meio da matrícula servidor no Sistema de Informação para o Ensino (SIAPE) e o CPF.

Após a coleta das respostas, elas são direcionadas ao setor da reitoria denominado PROGEP, são tratados eletronicamente e retornados ao chefe do setor com o resultado obtido na AD.

### **6.3 Diferenças entre a AD praticada em uma instituição pública e em uma instituição privada**

A AD na UFU é direcionada a todos os TA, inclusive aqueles que não possuem possibilidade de ascensão por estarem nos últimos patamares da carreira e deve ser realizada pela chefia imediata. A avaliação é feita anualmente, conforme ao estabelecido na Lei nº 11.091/2005.

Em termos práticos, a AD também é comumente realizada em instituições privadas, utilizando-se moldes similares aos destacados anteriormente neste estudo. A principal diferença está, entretanto, quanto aos efeitos esperados e resultados obtidos após a aplicação de uma AD.

Enquanto em uma instituição privada acontecem a autoavaliação, avaliação do gestor e *feedback*, em uma instituição pública estatutária o processo é diferente: o servidor preenche a sua avaliação, o seu gestor preenche a avaliação e caso ele atinja um percentual de sucesso superior a 70%, é oferecida a progressão salarial. Caso o resultado seja inferior ao percentual, há um *feedback* para que na próxima avaliação o servidor possa conseguir uma avaliação positiva.

Como observado no tópico anterior referente ao resultado da AD, não foram identificadas ações como, por exemplo, a promoção. Os dados da pesquisa quantitativa descrevem essa situação. Por exemplo, o Entrevistado 2 da pesquisa quantitativa disse:

*“Avaliação restritiva, acanhada, não contempla os itens adequados de avaliação, não há discussão de seus instrumentos, de seus resultados, e não reflete de maneira ampla na carreira dos técnicos administrativos, tendo em vista que a progressão na carreira é limitada.”*



Já o entrevistado 3 da pesquisa quantitativa afirmou:

*“estou satisfeito, porque avaliamos a chefia e fazemos autoavaliação.”*

Já o Entrevistado 15 da pesquisa quantitativa sugere uma nova forma de avaliação:

*“Nos moldes atuais e em muitos casos, a avaliação de desempenho parece um instrumento "pro-forma", sem função efetiva. Deve haver uma forma de torná-la efetiva, principalmente no estímulo a mudança de postura e tomada de ação, especialmente para servidores que apresentam problemas regulares e de forma crônica, muitas vezes abusando de benefícios/direitos singulares a sua condição de servidor efetivo com estabilidade. Isso contribuiria para a melhor de qualidade institucional, das relações interpessoais e da percepção externa tanto da instituição quanto de seus integrantes.”*

A despeito das diferentes opiniões manifestadas pelos entrevistados, torna-se evidente a insatisfação dos TA's quanto as possibilidades de ascensão profissional derivadas da AD.

#### **6.4 Responsabilidades da aplicação da AD**

Quando se tratam de temáticas sensíveis como a AD e possíveis entrevistas de feedback, um ponto que merece destaque é a subjetividade. Como destacado por Ferreira (2011), foi constatado pelos entrevistados a ocorrência do chamado “efeito Halo” (que é basicamente a tendência em que a opinião sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo).

A subjetividade é citada pelo Entrevistado 15:

*“Não sou a favor de questões objetivas, visto que na maioria das perguntas elas são tendenciosas e ou indutivas. Logo, acredito que questões sugestivas deixam mais claro os problemas, anseios e dificuldades encontradas relativas ao ambiente de trabalho, chefia, entre outros. Um exemplo dessa problemática está na questão abaixo neste questionário (gostar de participar de avaliação de desempenho?). Ninguém gosta, mas eu acredito que seja necessário sim por contribuir com um melhor relacionamento interpessoal, melhor qualidade de serviço e satisfação profissional e pessoal, mas se essa avaliação fosse feita de forma subjetiva ou mesmo entre o servidor e a chefia.”*

Outro ponto a ser destacado é que na prática a AD apresenta características distintas dos pressupostos teóricos, o entrevistado 37 destaca:

*“Na teoria tudo é lindo, mas quando chega na prática parece que as pessoas tem uma trava, algo de não deixa ela evoluir.”*

A entrevistada A.M afirma:

*“A gente percebe que a teoria traz diversos fatores interessantes que se colocados em prática, teríamos um grande sucesso profissional porém sabemos que não é isso que acontece.”*

## **6.5 Diferenças do tempo de contratação em relação a AD**

O tempo de contratação (ou o chamado “tempo de casa”) é um dos fatores que interferem diretamente na opinião dos entrevistados quando o assunto é AD. O fator determinante para esse fator é a questão do tempo probatório que os servidores são submetidos quando adentram ao serviço público. Para alguns dos entrevistados, a AD gera preocupações especialmente neste período, pelo risco de exoneração. Como destacou o Entrevistado F.B. (1 ano de contratação): *“Eu tenho certo receio de participar, tendo em vista que meu futuro está em jogo.”*

Já o entrevistado A.V. (5 anos de contratação) destaca: *“(…) quando se aproxima o período da avaliação é algo normal para mim.”*

Já o Entrevistado 26 afirma: *“Em geral, a cultura da avaliação de performance ainda é muito rasa na UFU. Como se fosse apenas um procedimento obrigatório e nada mais.”*

Em suma, constata-se na fala dos entrevistados maior preocupação com a AD enquanto estão no período probatório. Depois, se verifica que a preocupação dos entrevistados é quase nula ou inexistente – possivelmente, pelos motivos apontados por Lott (2019).

## **6.6 Formato da AD**

Na instituição pública estatutária, o processo de AD funciona, basicamente, da seguinte forma: o servidor preenche a sua autoavaliação, o seu gestor preenche a avaliação e caso o servidor atinja um percentual de sucesso superior a 70%, é oferecida a progressão salarial. Caso o resultado seja inferior ao percentual, há um *feedback* para que na próxima avaliação o servidor possa conseguir uma avaliação positiva.

Como constatado nas entrevistas, esse feedback nem sempre é realizado de forma adequada. O Entrevistado 23 da pesquisa quantitativa afirma: *“O resultado dela não é abordado em nenhum momento para se discutir o que pode ou não ser melhorado.”*

O entrevistado 26 relata: *“Não há ações de retorno a partir das informações preenchidas na atual avaliação de desempenho.”*

O entrevistado A.V da pesquisa qualitativa afirmou que é possível melhorar seu desempenho: *“Eu aproveito a oportunidade do feedback e tenho uma conversa de alinhamento profissional com meu gestor.”*

Constata-se, portanto, um cenário diferente do estabelecido por Bohlander e Snell (2015). Para os autores, necessariamente a AD deve ser seguida de alguma forma de reunião de feedback. Pelo destacado na fala dos entrevistados, a prática adotada na Instituição não segue as recomendações teóricas, o que pode explicar a percepção de alguns respondentes quanto a ineficiência do sistema.

O entrevistado 1 afirma:

*O questionário não pode ser tão fechado que não permita marcar nenhuma delas. Mas o grande problema da avaliação de desempenho na UFU é que a mesma é puramente digital, não há reflexão de seus resultados na equipe de trabalho. Não há um diálogo que promova a melhoria das relações de trabalho entre chefia e demais servidores.*

## **6.7 Resultados da AD**

Referente a questão de melhoria no local de trabalho do servidor após a realização da AD (questão 5 do questionário), 36,4% dos entrevistados da pesquisa quantitativa discordam inteiramente que houve algum tipo de melhoria após a realização da AD. Nenhum dos entrevistados na etapa qualitativa deste estudo concordou totalmente que houve melhoria no local de trabalho após a realização da AD. Ressalta-se que a questão está ligada ao local de trabalho do respondente.

Contraditoriamente, quase a metade dos entrevistados (45,5%) da pesquisa quantitativa afirmaram que por meio de uma AD é possível melhorar seu desempenho.

## 6.8 Melhorias e desempenho pessoal

Após a realizada a AD, grande parte dos entrevistados da pesquisa quantitativa (36,4%) acreditam que a comunicação do seu local de trabalho foi o aspecto que mais melhorou desde a realização da AD. A seguir segue os aspectos da atual AD e o percentual de respondentes que escolheram como aspecto que mais melhorou após a realização da atual AD.

Aspecto da atual AD	Percentual observado de mudança
Trabalho em equipe	18,2%
Assiduidade e pontualidade	15,9%
Conhecimento técnico	22,7%
Comunicação	36,4%
Comprometimento e produtividade	18,2%
Autodesenvolvimento	20,5%
Cumprimento de normas	31,8%
Relacionamento Interpessoal	27,3%
Iniciativa	22,7%
Flexibilidade	31,8%

**Quadro 5:** Aspectos e a sua relação de melhoria.

Fonte: Pesquisa quantitativa deste estudo.

40,9% dos entrevistados da pesquisa quantitativa concordam parcialmente que os seus pontos fortes são valorizados na atual avaliação de desempenho praticada na instituição. Opinião essa que é contrária ao entrevistado A.V que afirma: “*A entrevista sempre é a mesma, não vejo tanta valorização.*”. Inere-se que o entrevistado A.V tenha se referido as questões objetivas do questionário.

## 6.9 Percepção da atual AD

Tanto na pesquisa quantitativa e na pesquisa qualitativa os respondentes não estão satisfeitos com atual AD. Na pesquisa quantitativa 54,5% assinalaram que estão insatisfeitos.

Na pesquisa qualitativa o entrevistado A.V afirma: “Satisfação não é a palavra correta, a gente aceita.”

53% dos entrevistados da etapa quantitativa concordam que a Proposta de Lei 116/2017 é coerente com a avaliação de desempenho válida. E, assim como visto no tópico anterior, 45,5% dos respondentes destacaram que por meio da atual AD é possível melhorar seu desempenho.

Um potencial causa levantada no questionário é a questão da exoneração que a proposta propõe.

### **6.10 Verificação de similaridade entre a AD praticada atualmente na UFU e a PL 116/2017**

O Quadro 4 destaca que a maioria dos atributos da PL 116/2017 são similares aos atributos utilizados na atual AD.

<b>Indicador UFU</b>	<b>Indicador proposta de lei</b>	<b>Percepção dos entrevistados</b>	<b>Percentuais de concordância</b>
Relacionamento Interpessoal	Foco no usuário/cidadão	Atributos não similares e já abordados na atual AD	18,2%
Autodesenvolvimento	Inovação	Atributos não similares e já abordados na atual AD	22,7%
Iniciativa	Capacidade de iniciativa	Atributos similares e já abordados na atual AD	93,2%
Responsabilidade	Cumprimento de normas e procedimentos	Atributos não similares e já abordados na atual AD	45,5%
Iniciativa	Soluções de problemas	Atributos similares e já abordados na atual AD	61,4%
Produtividade no trabalho	Comprometimento com a equipe	Atributos similares e já abordados na atual AD	81,8%
Cumprimento de normas e procedimentos	Qualidade no trabalho	Atributos não similares e já abordados na atual AD	18,2%
Iniciativa	Tomada de decisão	Atributos similares e já abordados na atual AD	54,5%
Relacionamento profissional	Relacionamento Interpessoal	Atributos similares e já abordados na atual AD	63,6%
Aplicação do conhecimento	Conhecimento técnico	Atributos não similares e já abordados na atual AD	47,7%

Compartilhamento de conhecimento	Trabalho em equipe	Atributos similares e já abordados na atual AD	50%
Compromisso com objetivos institucionais	Cumprimento de normas e procedimentos	Atributos não similares e já abordados na atual AD	43,2%
Autodesenvolvimento	Autodesenvolvimento	Atributos similares e já abordados na atual AD	88,6%
Abertura a feedback	Flexibilidade	Atributos não similares e já abordados na atual AD	29,5%

**Quadro 6:** Indicadores de similaridade

Fonte: Pesquisa Quantitativa deste estudo.

Constata-se, portanto, que a despeito das divergências de opiniões quanto à funcionalidade dos resultados da AD praticada na UFU, existe convergências de respostas quanto ao conteúdo dos itens avaliados. Verifica-se, então, que a principal alteração proposta reside em potenciais resultados considerados negativos pelos colaboradores, em dissonância com a proposta da Constituição de 1988 quanto à proteção do servidor público.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender e comparar as variáveis e seus possíveis reflexos da atual AD e da Proposta de Lei Complementar (116/2017). Para os servidores técnico-administrativo existe uma insatisfação quanto a atual AD, porém os servidores gostam de participar do processo de AD. Os motivos relatados giraram em torno da progressão por mérito e forma de analisar a forma como o desenvolvimento do trabalho é realizado. Os entrevistados relataram sentir satisfação quanto a receber a aprovação dos avaliadores, trazendo um incentivo para a continuidade do exercício profissional. Ou seja, a AD de certa forma motiva os profissionais, porém não é possível ter uma promoção de cargo.

Um aspecto contraditório diz respeito à defesa pela manutenção da AD. No entender dos TA's entrevistados, a atual AD vem sendo utilizada na universidade exclusivamente por conta da progressão por mérito.

Segundo os resultados da pesquisa, a PLS 116/2017 é compatível com o atual modelo de AD praticado na UFU de acordo com os entrevistados dessa pesquisa. O critério diferenciador, neste sentido, seria a aplicação de possíveis consequências negativas ao servidor cujo desempenho fosse abaixo da média destacada. Por isso, a PLS 116/2017

segue em discussão no Senado, visto sua proposta central residir em alterações dispostas na Constituição de 1988.

Constata-se que sem alterações constitucionais, essa PLS não será aplicada em sua totalidade, principalmente devido aos aspectos legais da constituição.

De acordo com a área de Gestão de Pessoas da UFU, cada órgão federal determina e qualifica cada requisito da AD aplicada, tornando assim, o processo único e específico de cada unidade. Na UFU são usados dois formulários de AD, um para o subordinado e outro para o gestor.

Caso aprovada, a PLS 116/2017, em sua formatação original, irá manter a estrutura de AD. Como diferencial, os servidores poderão ser exonerados caso tenham desempenhos insatisfatórios. Observa-se que na PLS 116/2017 que não há a previsão de promoções, apenas as sanções por baixo desempenho. Se trata de uma temeridade, como previamente apontado por Bohlander e Snell (2015). Além deste fator, a despeito da necessidade de efetivação do processo de AD, discussões antigas como desligamentos motivados por fatores escusos podem ser previstas caso o texto da PLS 116/2017 tramite da forma estrita como submetido.

Deste modo, torna-se interessante que futuramente sejam realizado um estudo relacionado as possíveis consequências do não atingimento do percentual mínimo no processo de AD – tanto as atualmente vislumbradas, como as potenciais situações desencadeadas pela aplicação do texto previsto na PLS 116/2017.

Destaca-se que o presente estudo se embasou em uma proposta de Lei que ainda segue em tramitação no Senado. Seus textos e propostas finais podem alterar de forma significativa consequências da aplicação da AD em instituições públicas, e portanto, os resultados obtidos nesta pesquisa. Cabe destacar, porém, a relevância e a importância de discussões analíticas sobre o tema proposto.

## **8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSERPEREIRA, L. C; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999. 21-38 p.

CALDAS, P. T.; Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **XVII Semead** – Seminários em Administração, nov. 2007.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2004. 2v.

FERREIRA, L. S.; De qual trabalho se fala? Movimentos de sentidos sobre a natureza, processos e condições de trabalho dos professores. In: **SEMINÁRIO DA REDE LATINO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO DOCENTE: REDE ESTRADO**, 8., 2010. Lima. Anais... Lima, 2011.

GAVAZINI, André Antônio. COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DOS PODERES DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Santa Catarina, v. 8, n. 2, fev. 2018.



GRILLO, A.N. AD: **Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: *Revista de Administração- USP*. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HANSEN, P. B. Indicadores de desempenho gerencial. In: **Projeto Gestão Empresarial e Qualidade**. Porto Alegre: SENAI/FIERGS, 1995.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston (Estados Unidos): Harvard Business School Press, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Boston (Estados Unidos): Harvard Business School Press, 2008.

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

LOTT, Diana. **Entenda como funcionam a estabilidade e a dispensa de servidores públicos**: Funcionalismo público segue regras próprias. 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/01/entenda-como-funcionam-a-estabilidade-e-a-dispensa-de-servidores-publicos.shtml>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

PROGEP, Divisão de Avaliação de **Avaliação de Desempenho**. Disponível em: <<http://www.progep.ufu.br/procedimento/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Revista de Administração Mackenzie**, Brasília, v. 9, n. 5, p.11-34, jan. 2008.

MEDEIROS, Rosana et al. Pasquali's model of content validation in the Nursing researches. **Revista de Enfermagem Referência**, [s.l.], v. , n. 4, p.127-135, 5 mar. 2015. Health Sciences Research Unit: Nursing. <http://dx.doi.org/10.12707/riv14009>.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A Avaliação de Desempenho do Servidor Público Brasileiro: uma análise da Lei nº 14.694 de 30/07/2003, do Estado de Minas Gerais. **XXXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, p. 1-2. out. 2008.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Designing Performance Measures**. A Structured Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 11, pp. 1131-1152, 1997.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. **The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance**. *Business Horizons*, v. 45, n. 3, pp. 11-17, 2002.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. **AD Como um instrumento de poder na gestão de pessoas.** Aletheia: Revista de Psicologia da Ulbra, n. 26, p. 27-40, 2007.

PINTO, Juliana de Fátima. **ABORDAGEM CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.** 2013. 142 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

RABAGLIO MARIA ODETE. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualymark; 2006.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS FILHO, N. G. et al. **Mudança organizacional no Legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados.** In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4., 2010, Vitória. Anais... Vitória: EnAPG, 2010, p. 1-17.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA AÇÃO GOVERNAMENTAL NO BRASIL: PROBLEMAS E PERSPECTIVAS.** **Primer Prêmio.** Caracas, p. 1-2. jan. 2001.

SILVA, M. L. R. **Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial da avaliação de desempenho.** 2010. 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de

Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,  
Belo Horizonte, 2010.

SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Text & Cases. New Jersey (Estados Unidos): Prentice-Hall, 2000.

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, [s.l.], v. 31, n. 61, p.21-44, 30 abr. 2017. EDUFU - Editora da Universidade Federal de Uberlândia. <http://dx.doi.org/10.14393/revedfil.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44>.

TATICCHI, P. **Performance Measurement and Management: What Is Next?** **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, Guest Editorial, 2010.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

## **Anexo A**

Olá! Você está recebendo este formulário, referente a uma pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho de servidores técnico administrativo da Universidade Federal de Uberlândia, no que tange a efetividade da proposta de nova legislação da avaliação de desempenho.

Meu nome é Rodrigo Vieira da Silva, sou aluno do curso de Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da UFU, estou desenvolvendo esse trabalho sobre a orientação da Docente Marcia Mitie Durante Maemura. Caso tenha dúvidas sobre a pesquisa, permaneceremos à disposição pelos emails: [rvds@outlook.com.br](mailto:rvds@outlook.com.br) e [mitie.maemura@ufu.br](mailto:mitie.maemura@ufu.br)

Obrigada pela participação!

\*Tempo estimado de resposta: 04 minutos

1) Você é servidor, técnico administrativo da UFU?

Sim	Não
-----	-----

--	--

2) Qual campus da UFU você desempenha suas funções?

--

3) Qual faculdade/núcleo você pertence?

Exemplo: FAMED, FAGEN, FACIC, REITORIA entre outros.

--

4) Você já participou de alguma avaliação de desempenho?

Sim	Não

4.1) Caso tenha respondido sim: como chefia imediata ou como subordinado(a)?

Chefia	Subordinado

Entre as questões 5 a 8: por favor, classifique a sua resposta em:

- Discordo inteiramente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5) Você percebeu alguma melhoria no local de trabalho após a realização da avaliação de desempenho?

Discordo inteiramente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

6) Você acredita que com a avaliação aplicada atualmente é possível melhorar o seu desempenho?

Discordo inteiramente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

--	--	--	--	--

7) Você acredita que os seus pontos fortes são valorizados na atual avaliação de desempenho?

Discordo inteiramente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

8) De acordo com seu ponto de vista, as variáveis de avaliação de desempenho abaixo listadas refletem de fato um bom desempenho?

Variável	Discordo inteiramente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Qualidade no trabalho realizado					
Produtividade					
Relacionamento profissional					
Foco no cidadão					
Capacidade de inovação					
Capacidade de iniciativa					
Responsabilidade					
Solucionar problemas					
Tomada de decisão					
Aplicação do conhecimento					
Compartilhamento de conhecimento					
Compromisso com objetivos institucionais					
Autodesenvolvimento					
Abertura a feedback					

- 9) Dentro dos aspectos avaliados no formulário de diagnóstico das condições de trabalho, assinale na lista abaixo quais você acredita existir mudanças após a avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho atual	Assinale
Trabalho em equipe	
Assiduidade e pontualidade	
Conhecimento Técnico	
Comunicação	
Comprometimento e produtividade	
Autodesenvolvimento	
Cumprimento de normas	
Relacionamento interpessoal	
Iniciativa	
Flexibilidade	

- 9.1) Em relação a questão anterior: qual(is) aspecto(s) avaliado(s) na avaliação de desempenho apresentam maior chance de estimular a mudança de comportamento do avaliado? (Liste até 3)

---



---



---

- 10) Você considera similares as variáveis da Avaliação de desempenho propostas pela Lei em comparação às variáveis já praticadas pela UFU?

Atributos medidos pela Lei	Avaliação de desempenho atual	Si m	Nã o
Qualidade de trabalho	Cumprimento de normas e procedimento		
Produtividade no trabalho	Comprometimento e produtividade		
Relacionamento profissional;	Relacionamento interpessoal		
Foco no usuário/cidadão	Relacionamento interpessoal		
Inovação;	Autodesenvolvimento		
Capacidade de iniciativa;	Iniciativa		
Responsabilidade	Cumprimento de normas e procedimento		
Solução de problemas	Iniciativa		
Tomada de decisão	Iniciativa		
Aplicação do conhecimento	Conhecimento técnico		

Compartilhamento de conhecimento	Trabalho em equipe		
Compromisso com objetivos institucionais	Cumprimento de normas e procedimento		
Autodesenvolvimento	Autodesenvolvimento		
Abertura a feedback	Flexibilidade		

11) Você está satisfeito(a) com a avaliação de desempenho atual?

Sim	Não

11.1.) Explique o porquê de estar satisfeito ou não com a avaliação de desempenho atual:

--

12) Você gosta de participar da avaliação de desempenho?

Sim	Não

## **Anexo B**

Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), em uma pesquisa acadêmica. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, se estiver de acordo em fazer parte do estudo, por favor assine as duas vias do termo de consentimento em anexo. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma.

**INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

Título do projeto: **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO.**

Pesquisador Responsável: Rodrigo Vieira da Silva

Telefone para contato: (34) 99160-6682

A presente entrevista é parte da pesquisa de dissertação intitulada “ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO RELACIONADO A SUA EFETIVIDADE À LUZ DA NOVA LEGISLAÇÃO” sob responsabilidade de Rodrigo Vieira da Silva, discente da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia e orientado pela Docente Marcia Mitie Maemura, e tem como



objetivo fornecer elementos para a análise de como as pessoas realizam transições de carreira.

A entrevista deve durar até 20 minutos, dependendo da sua disponibilidade para responder o questionário e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com o pesquisador com acesso restrito e sem identificação dos entrevistados.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas seu sigilo estará garantido, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Atenciosamente,

---

Pesquisador Responsável

Rodrigo Vieira da Silva

FAGEN – UFU

1 – Gênero

2 – Idade

3 – Tempo de prestação de serviço público na UFU

4 – Você já participou de uma AD? Como gestor ou subordinado?

5 – A sua opinião, você acredita que com a avaliação aplicada atualmente é possível melhorar o seu desempenho?

6 – Para a maioria dos entrevistados houve uma melhoria no local de trabalho após a realização da Avaliação de desempenho, você concorda?

7 – Quase a metade dos entrevistados (48,9%) acredita que com a avaliação aplicada atualmente é possível melhorar o seu desempenho, você concorda?

8 – A maioria dos entrevistados acreditam que os seus pontos fortes são valorizados na atual avaliação, você também tem essa opinião?

9 – Responsabilidade, foi a variável da avaliação de desempenho que reflete em um bom desempenho profissional, você concorda?

10 – Você acredita que as variáveis citadas na proposta de Lei 116/2017 são passivas de uma avaliação de desempenho eficiente?

11 – Comunicação foi a variável dentro dos aspectos avaliados no instrumento de avaliação de desempenho já praticados na UFU, mais lembradas pelos entrevistados, você tem a mesma percepção?

12 – Em relação à similaridade das avaliações de desempenho, iniciativa e a capacidade de iniciativa foi eleita a mais similar, você concorda?

13 – A maioria dos entrevistados não estão satisfeitos com a atual avaliação (55,6%) qual a sua opinião quanto a satisfação da atual avaliação?

14 - Você acredita que as variáveis citadas na proposta de lei PLS 116/2017 são coerentes com uma avaliação de desempenho válida?

15 - Existem alguns atributos avaliados na avaliação de desempenho praticado na UFU (abaixo). Na sua opinião, quando existe uma avaliação e os resultados são divulgados, você percebe diferença no seu comportamento e/ou no comportamento dos colegas? Explique.

Cumprimento de normas e procedimento
Comprometimento e produtividade
Relacionamento interpessoal
Relacionamento interpessoal
Autodesenvolvimento
Iniciativa
Cumprimento de normas e procedimento
Iniciativa
Iniciativa
Conhecimento técnico
Trabalho em equipe
Cumprimento de normas e procedimento
Autodesenvolvimento
Flexibilidade