

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

CARLOS JOSÉ ARRUDA CORDEIRO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPE:
Um estudo sobre representações sociais**

Recife – 2013

CARLOS JOSÉ ARRUDA CORDEIRO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPE:
Um estudo sobre representações sociais**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, da UFPE, Turma X, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre, sob a orientação do Professor Doutor Denilson Bezerra Marques.

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- C794a Cordeiro, Carlos José Arruda
Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPE: um estudo sobre representações sociais / Carlos José Arruda Cordeiro. - Recife : O Autor, 2013.
190 folhas : il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2013.
Inclui referências, apêndices e anexos.
1. Gestão pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Avaliação de desempenho funcional. 4. Representação social. I. Marques, Denilson Bezerra (Orientador). II. Título.
- 351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2013 – 128)

Dissertação de Mestrado apresentado por **Carlos José Arruda Cordeiro** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPE: Um estudo sobre representações sociais”**, orientada pelo Professor Denilson Bezerra Marques e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques
Presidente

Prof^a Dr^a. Mônica Maria Barbosa Gueiros
Examinadora Interna

Prof^a Dr^a. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
Examinadora Externa

Recife, 18 de junho de 2013

Prof^a Dr^a. Alexandrina Sobreira Saldanha de Moura
Coordenadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela luz que ilumina nossos caminhos, para colaborarmos com o engrandecimento humano.

Aos meus familiares, especialmente minha esposa e companheira Rivaneide Nogueira que com seu carinho, paciência e discernimento tem contribuído para o meu crescimento em nossa caminhada; e, a meus filhos Rafael, Raquel e Aline que enriquecem o meu viver.

Aos meus colegas do Curso de Mestrado que durante o tempo que convivemos no ambiente acadêmico, compartilhando a construção do conhecimento, proporcionaram a mim um grande aprendizado de convivência social.

Aos professores do Curso de Mestrado pela contribuição que deram para o engrandecimento do meu aprendizado.

A meu orientador professor Denilson Bezerra Marques pela sua atenção e o bom direcionamento à minha caminhada para a construção da minha dissertação.

Aos professores que participaram da Banca Examinadora.

À Universidade Federal de Pernambuco por proporcionar meu crescimento profissional.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta, meu muito obrigado!

RESUMO

Analisa-se neste estudo o processo de avaliação de desempenho funcional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE à luz da teoria das representações sociais. Faz-se uma descrição das representações sociais apresentadas pelos servidores da equipe de coordenação e operacionalização do processo de avaliação de desempenho e, também, dos servidores avaliadores e avaliados, para averiguar se a avaliação de desempenho dos servidores TAE's da UFPE é adequada aos propósitos e finalidades contidos em seu projeto de constituição. Para isso tem-se como objetivo geral verificar as de representações sociais que surgem sobre o processo de avaliação de desempenho e especificamente, os seguintes objetivos: verificar as representações sociais a respeito dos instrumentos de avaliação, da relação entre avaliadores e avaliados e estes com a avaliação e, dos possíveis resultados e consequências do processo avaliativo. Buscam-se as informações através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com quatro grupos de servidores: o primeiro grupo representado por servidores da equipe que coordena e operacionaliza o processo de avaliação de desempenho; o segundo grupo representado por servidores técnicos gestores avaliadores, o terceiro grupo representado por servidores docentes gestores avaliadores e o quarto grupo representado por servidores técnicos que fazem a autoavaliação. As questões das entrevistas foram definidas como categorias temáticas através das quais foram configuradas as categorias representativas (representações sociais). Para o tratamento dos dados utilizou-se como técnica de interpretação de texto a análise de conteúdo. Foram analisadas as representações a partir de três dimensões que estão relacionadas como os objetivos específicos: dimensão instrumental, dimensão relacional e dimensão consequencial. Procurou-se na descrição das representações, configuradas em quadros, fazer conexões com aspectos teóricos (fenomenológicos, constitutivos e estruturais) relacionados com as representações sociais consideradas pertinentes e significativas. As representações apesar de serem diferentes objetivamente são geradas por estruturas de comportamento, valores crenças, comuns aos grupos pesquisados, constituídos ao longo de um processo histórico que permeia o comportamento organizacional da instituição. Pode-se dizer que conhecendo as representações dos servidores possibilita-se o entendimento do comportamento dos mesmos. As representações sociais apresentadas neste estudo apontam para uma inadequação da avaliação à realidade dos servidores e a necessidade de uma revisão do processo de avaliação para o seu aprimoramento. Este estudo indica ainda as razões da inadequação e as sugestões para contribuir com uma revisão. Como pesquisa exploratória este estudo abre espaço a outras pesquisas para constatar e ampliar o corpo de conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho dos TAE's na UFPE.

Palavras Chaves: Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho Funcional, Representação Social

ABSTRACT

Analyses of this study was the evaluation of performance of the servers in Administrative Technical Education (TAE's), Federal University of Pernambuco - UFPE's theory of social representations. It is a description of social representations submitted by the servers of the coordinating team and operation of process performance evaluation and also the servers evaluators and evaluated to determine whether the evaluation of the performance of servers TAE's UFPE is adequate to the purposes and purposes contained in its draft constitution. For it has as general objective to verify the social representations that arise on the process of performance evaluation, and specifically, the research aimed to identify the social representations about the assessment instruments, the relationship between evaluators and evaluated and these with assessment and the possible outcomes and consequences of the evaluation process. To seek information through semi-structured interviews with four server groups: the first group represented by servers team that coordinates and operationalize the process of performance evaluation, the second group represented by servers technical managers, appraisers, third group represented by servers faculty managers and evaluators fourth group represented by server technicians who make self-assessment. The interview questions were defined as thematic categories through which you set the representative categories (social representations). For the treatment of the data was used as a technique for interpreting text content analysis. Representations were analyzed from three dimensions which are related to specific objectives: instrumental dimension, relational dimension and consequential dimension. Sought in the description of the representations, set in frames, make connections with theoretical (phenomenological constitutive and structural) related to social representations considered relevant and significant. Representations despite being objectively are generated by different structures of behavior, values, beliefs, common to the groups surveyed, built up over a historical process that permeates the organizational behavior of the institution. It can be said that knowing the possible representations of the servers to understand the behavior of the same. Social representations presented in this study point to an inadequacy of the assessment to the reality of the servers and the need for a revision of the assessment process for improvement. This study also indicates the reasons for the inadequacy and suggestions to contribute a review. As this exploratory study leaves room for further research to verify and expand the body of knowledge about the process of evaluating the performance of TAE's at university.

Key Words: Public Management, People Management, Performance Evaluation of Functional Social Representation

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	AUTOAVALIAÇÃO
AbE	ABAIXO DO ESPERADO
AC	AVALIAÇÃO PELO CHEFE
AC	ANÁLISE DE CONTEÚDO
AD	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AE	ACIMA DO ESPERADO
DE	DENTRO DO ESPERADO
ANPAD	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CADS	COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
CCSA	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CIS	COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO
CNPq	CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
DASP	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO
DGA	DOCENTE GESTOR AVALIADOR
DGE	DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
ENAP	ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FHC	FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
MARE	MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO
MCT	MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
NGP	NOVA GESTÃO PÚBLICA
PCCTAE	PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
PE	PARCIALMENTE ESPERADO
PROGEPE	PRO-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA
PBQP	PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
PQSP	PROGRAMA DE QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

QPAP	PROGRAMA DE QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
RF	RESULTADO FINAL
SEPLAN	SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
SIG@	SISTEMA DE INFORMAÇÕES E GESTÃO ACADÊMICA
SIPEC	SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA UNIÃO
TAD	TÉCNICO AVALIADOR DE DESEMPENHO
TAA	TÉCNICO AUTO AVALIADOR
TGA	TÉCNICO GESTOR AVALIADOR
TAE	TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO
UFPE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE.....	40
Quadro 2: Estrutura das representações sociais.....	63
Quadro 3: Avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD.....	81
Quadro 4: Correspondência à realidade das respostas do questionário eletrônico.....	87
Quadro 5: Posição sobre a diferença de pesos nas notas.....	91
Quadro 6: Conhecimento do conteúdo da Resolução e do Programa da AD.....	95
Quadro 7: Efetividade da divulgação das informações e orientações sobre a AD.....	98
Quadro 8: Importância da AD na UFPE para a gestão de pessoas.....	102
Quadro 9: Acompanhamento regular do avaliado em suas atividades pelo avaliador.....	105
Quadro 10: Compromisso que os avaliados e avaliadores têm em relação à AD.....	108
Quadro 11: Atendimento às finalidades da AD pela forma que é realizada.....	112
Quadro 12: Mudanças importantes para o processo de avaliação.....	116
Quadro 13: Consequências decorrentes da forma de avaliação.....	120
Quadro 14: Influência da cultura organizacional na avaliação de desempenho.....	125

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1 Gestão pública brasileira a partir dos anos 80	20
1.2 Gestão de pessoas	28
1.2.1 Gestão de pessoas no serviço público	28
1.2.2 Gestão de pessoas na UFPE	32
1.3 Avaliação de desempenho funcional	33
1.3.1 Avaliação de desempenho dos TAE's na UFPE	36
1.4 Teoria da representação	41
1.4.1 Breve relato evolutivo sobre representação	41
1.4.2 Representações sociais – caminhos e ideias	44
1.4.3 Gênese social das representações sociais	53
1.4.4 Aspectos fenomenológicos das representações sociais	56
1.4.5 Aspectos estruturais das representações sociais	60
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	66
2.1 Fundamentos metodológicos	66
2.2 Detalhamento dos procedimentos metodológicos	68
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE DADOS	73
3.1 Análise das representações sociais	73
3.1.1 Mecanismos constitutivos	74
3.1.1.1 Objetivação	76
3.1.1.2 Ancoragem	78
3.1.2 Eixos temáticos	80
3.1.2.1 Eixo temático 1 - Dimensão Instrumental	80
3.1.2.2 Eixo temático 2 - Dimensão Relacional	95
3.1.2.3 Eixo temático 3 - Dimensão Consequencial	112
CONSIDERAÇÕES FINAIS	134

REFERÊNCIAS	140
APÊNDICES	146
Apêndice A - Roteiro de entrevista	146
Apêndice B - Grade de organização do material empírico	147
Apêndice C - Modelo de tabela para configuração e análise das representações sociais	148
ANEXOS	149
Anexo 1 - Resolução 9/2006 – Conselho Universitário.....	149
Anexo 2 - Resolução 6/2006 – Conselho Universitário	161
Anexo 3 - Regimento interno da comissão de avaliação de desempenho dos TAE's da Universidade Federal de Pernambuco	176
Anexo 4 - Quadro estatístico sobre o quantitativo dos servidores TAE's por Classe	180
Anexo 5 - Formulário de autoavaliação de desempenho funcional	181
Anexo 6 - Formulário de avaliação de desempenho funcional pelo chefe imediate	183
Anexo 7 - Formulário de autoavaliação de desempenho gerencial	186
Anexo 8 - Formulário de avaliação de desempenho gerencial pelo chefe imediate	188

INTRODUÇÃO

Neste estudo analisa-se o processo de avaliação de desempenho funcional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, por meio das representações sociais dos servidores técnicos e docentes.

O processo de avaliação de desempenho que se realiza na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE direcionado para a avaliação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação - TAE's, apresenta procedimentos e instrumentos elaborados para conhecer o desempenho dos servidores e, através do resultado desse processo avaliativo, poder melhorar o planejamento do desenvolvimento de pessoal e dos processos de trabalho para que se tenham servidores com bom desempenho profissional e a melhoria do serviço público ofertado para a comunidade interna e externa da UFPE.

Percebe-se que a gestão de pessoal da UFPE tem procurado gerenciar o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAE's com o intuito de conhecer os servidores no exercício de suas atividades laborais, e com isto, contribuir para que a área de gestão de pessoas possa ter elementos para corrigir desvios e falhas no desempenho do trabalho, proporcionando um programa de capacitação que melhore o desempenho funcional e pessoal, fortalecendo a comunicação setorial, estimulando a socialização das informações e conhecimentos, que conforme Resolução 9/2006 (Anexo 1), que institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação, em seu artigo primeiro expressa: “**Art.1º** - O Programa de Capacitação e Qualificação da UFPE tem como objetivo promover o crescimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos em educação.”

Isso propicia subsídios para planejamento da capacitação dos servidores para a melhoria cada vez mais do seu desempenho. Por isso, a análise da avaliação de desempenho dos TAE's tem pertinência e é oportuna no sentido de proporcionar uma melhor compreensão da realidade dos servidores no desempenho no trabalho, concorrendo assim para que a gestão de pessoal busque o aprimoramento dos mecanismos de avaliação.

Acrescenta-se, ainda, outras pesquisas já realizadas por servidores da UFPE em cursos de especialização com o tema avaliação de desempenho como: *A percepção dos gestores da UFPE sobre o processo de avaliação de desempenho* (LIRA, Caetano Correia; AMORIM, Tânia Nobre, 2012) e *Elementos constituintes das representações sociais relativas à função ocupacional dos técnicos em assuntos educacionais da UFPE* (DIAS, Leidjane da Silva;

LEÃO, André Luiz M. de Souza, 2012) apresentados em 2012 no I Simpósio de Produção Acadêmica de Servidores Técnico- Administrativos em Educação (TAE's) da UFPE, que tratam de aspectos significativos da avaliação de desempenho que vem somar ao acervo de informações e estimular a reflexão e novas investigações.

No Art. 5º da Resolução 06/2006 da UFPE (Anexo 2), encontra-se escrito no caput: “A avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições no cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos”.

Na UFPE, existem dois tipos de avaliação: a avaliação de desempenho funcional para os servidores que não exercem função gerencial, e, a avaliação de desempenho gerencial, para os servidores que possuem uma função gerencial.

Em contato com a Coordenação de Avaliação de Desempenho da Progepe, na busca de informações e documentos sobre o processo de avaliação de desempenho, foi possível perceber que o acompanhamento das avaliações, no que diz respeito à qualidade dos resultados do ato avaliativo no contexto avaliado *versus* avaliador, não acontece, como diz um servidor que atua nessa Coordenação: “[...] não há de fato um acompanhamento mais próximo e adequado dos envolvidos, avaliado e avaliador, no âmbito da avaliação [...]”, de forma que se possa considerar eficaz e efetivo para que o Programa de Gestão de Desempenho venha ter elementos, não apenas quantitativos (estatísticos), mas também qualitativos, para fornecer subsídios para um melhor planejamento na gestão de pessoal na UFPE.

A tarefa de acompanhamento da avaliação de desempenho é de responsabilidade da Comissão Interna de Supervisão (CIS) e a coordenação de operacionalização do processo avaliativo sendo de responsabilidade da Coordenação de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS (Ver Anexo 1 – *Regimento da CADS*). Conforme o Art. 16º da Resolução 06/2006 (Anexo 2): “Cabe à Comissão Interna de Supervisão – orientar os servidores, bem como acompanhar e fiscalizar o programa de gestão do desempenho [...]”, e, no Art. 17º da mesma Resolução: “Cabe a Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor emitir parecer sobre o processo de avaliação, observando as normas presentes nesta Resolução, para homologação do titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.”

Considera-se que essas instâncias devem ter um papel de muita relevância para que a operacionalização do processo avaliativo venha propiciar resultados com qualidade necessária aos propósitos do Programa de Avaliação de Desempenho.

O acompanhamento sendo frágil, que garantia pode haver se os resultados estão sendo positivos no sentido de alcançar dos objetivos específicos contidos no Plano de

Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFPE 2006 e na Resolução 06/2006 do Conselho Universitário, de forma a se cumprir com o que diz o Art. 8º do Decreto 5.825 de 29/06/2006: “promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.”

Outro ponto a ser considerado é que na avaliação de desempenho dos TAE's os instrumentos utilizados (os formulários eletrônicos do sistema Sig@) contêm indicadores (fatores de desempenho) que podem não ser adequados a um dimensionamento mais realista da avaliação de desempenho funcional, se no contexto da atividade laboral a gestão não proporcionar à sua equipe se inteirar de informações, legislação, objetivos, metas específicas e acompanhar essa dinâmica no cotidiano do trabalho; e, no caso da avaliação de desempenho gerencial, nem todos os avaliados estão contextualizados no conteúdo dos indicadores (fatores de desempenho) por conta da realidade do cotidiano do trabalho de cada servidor, ou seja, alguns indicadores parecem oferecer dificuldade de verificação pelos avaliadores e pelos avaliados.

Dessa forma, a análise da avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE baseada na visão dos responsáveis pela condução desse processo avaliativo, e, dos avaliados e avaliadores, pode contribuir para uma melhor compreensão do processo de avaliação.

Para isso utiliza-se a teoria das representações sociais como suporte teórico, para analisar a questão da avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) da UFPE do campus Recife-PE; através das representações sociais dos servidores da equipe de coordenação e operacionalização do processo de avaliação de desempenho e, também, dos avaliadores e avaliados.

A representação social, conceito desenvolvido por Serge Moscovici em 1961, é um construto teórico que faz parte da teoria das representações, arcabouço teórico da sociologia das representações, busca compreender como se forma e funciona os sistemas de referência usados pelos indivíduos para classificar pessoas e grupos com o objetivo de interpretar os fatos e eventos da realidade do cotidiano.

Verificar como a avaliação de desempenho é representada pelos servidores responsáveis pela condução e coordenação do processo avaliativo e, também, dos avaliadores e avaliados, pode-se adicionar elementos à reflexão sobre o modelo aplicado na UFPE quanto à realidade funcional.

Dessa maneira considera-se a importância desse estudo pela contribuição que vem proporcionar à:

- área de gestão - contribuindo para uma reflexão sobre a gestão de pessoal no âmbito da UFPE;
- área profissional - enquanto servidor da UFPE, aprimoramento através do conhecimento para um melhor desempenho e contribuição com a instituição.
- construção do conhecimento científico sobre a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro.

Sendo assim, este estudo apresenta a questão abaixo a ser respondida:

→ A avaliação de desempenho dos servidores TAE's da UFPE é adequada aos propósitos da avaliação de desempenho funcional segundo as representações sociais da equipe envolvida com a coordenação e operacionalização desse processo de avaliação e, também, dos avaliadores e avaliados?

Para responder a essa questão, tem-se como **objetivo geral**:

- Verificar se a avaliação de desempenho dos servidores TAE's da UFPE é adequada aos propósitos da avaliação de desempenho funcional segundo as representações sociais da equipe envolvida com a coordenação e operacionalização desse processo de avaliação e, também, dos avaliadores e avaliados.

E como **objetivos específicos**:

- Verificar que representações sociais os servidores apresentam sobre os instrumentos de avaliação de desempenho;
- Verificar que representações sociais os servidores apresentam sobre a relação entre avaliador e avaliado e estas com a avaliação de desempenho;
- Verificar que representações sociais os servidores apresentam sobre as possíveis consequências do processo avaliativo

Como o objeto de pesquisa está inserido no contexto da UFPE, é importante fazer uma breve caracterização dessa Instituição.

Reconhecida como uma das melhores Instituições Federais de Ensino Superior do País e a melhor do Norte-Nordeste em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), segundo avaliações dos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT)¹.

No caso da graduação para esse tipo de avaliação são considerados:

[...] os índices de desempenho dos alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), a estrutura das instituições e o investimento em professores e nos cursos, reunidos agora no Índice Geral de Cursos (IGC), e da titulação e produção científica dos professores da pós-graduação – pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), estas duas avaliações do MEC. Em 2011, a UFPE manteve-se como a melhor universidade do Norte e Nordeste do País na graduação, tendo alcançado nota de 3,69 no Índice Geral de Cursos (IGC), instituído em 2008, o que a coloca como a 22ª universidade do País, entre instituições públicas e privadas. A UFPE obteve conceito 4 pelo quarto ano consecutivo..²

O Índice Geral de Cursos (IGC) é um indicador de qualidade de instituições de educação superior e o conceito está representado em uma faixa que varia de 1 a 5, conforme informações sobre IGC no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.³

De acordo com o Censo 2008 do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério de Ciência e Tecnologia MCT, entre as universidades do País, aponta a UFPE em 7º lugar em quantidade de grupos de pesquisa.

A Comunidade UFPE reúne mais de 40 mil pessoas, entre servidores docentes, servidores técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. O quantitativo de servidores técnico-administrativos em atividade é de 4144, segundo informações da Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP-Progepe-UFPE, 05/11/2012. (Ver quadro de distribuição de servidores no Anexo 03).

Apresentando recursos humanos de alto nível, na UFPE pode ser destacada sua excelente infraestrutura física nos três campi: Recife (Capital) Caruaru (Região do Agreste) e

¹ Outras informações sobre a avaliação da UFPE estão contidas, também, no Boletim Informativo da UFPE *In Campus*, nº 174, agosto de 2012, com dados do Ranking Universitário Folha (RUF), do SIR World Reports 2012 e do Guia do Estudante 2012.

² Conforme site institucional: www.ufpe.br, acessado em 04/03/2013.

³ Dados estatísticos do IGC em <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>.

Vitória de Santo Antão (Zona da Mata Norte), acessíveis à comunidade acadêmica e também à sociedade de maneira geral.

A UFPE ao longo dos anos tem procurado fazer uma gestão de pessoal que valorize o corpo funcional dos servidores técnico-administrativos. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – Progepe, órgão com a responsabilidade de tornar a gestão da comunidade acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco mais estratégica e eficiente, tem o desafio de assegurar o reconhecimento profissional de todos que fazem a Universidade. Para isso, vem implementando uma política de gestão de pessoal com propósito de valorizar os servidores, estimulando o aperfeiçoamento profissional para uma consequente melhoria na qualidade do trabalho.

A Progepe além das ações no âmbito profissional tem a tarefa de realizar ações e projetos com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da comunidade universitária, promovendo a auto-estima, a relação interpessoal e o bem-estar social de todos os servidores da UFPE, sejam docentes ou técnico-administrativos.

A Progepe tem os seguintes objetivos:

- *Gerir todas as demandas profissionais referentes à comunidade acadêmica;*
- *Garantir o reconhecimento pessoal de todos os servidores da UFPE;*
- *Promover ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da comunidade acadêmica por meio de projetos nas áreas de saúde e lazer.*

Na área de *Capacitação e Qualificação* a Progepe semestralmente organiza cursos para os servidores técnico-administrativos em educação da UFPE para atender à Lei nº 11.091/05 e visa contribuir para aprimorar as aptidões profissionais do corpo funcional da Universidade, inclusive proporcionando cursos em pós-graduação, especialização e mestrados, na busca de desenvolver um quadro de servidores bem qualificados, procurando possibilitar a todos os servidores das várias unidades organizacionais essa oportunidade de crescimentos profissional dos três campus: Recife, Caruaru (Agreste) e Vitória de Santo Antão (Zona da Mata Norte). A iniciativa tem como objetivo qualificar os servidores técnico-administrativos em educação do quadro efetivo para o desenvolvimento de competências em gestão pública no contexto do desenvolvimento sustentável brasileiro e da missão da UFPE.

Para tratar da questão de *avaliação e dimensionamento* de pessoal a Diretoria de Avaliação de Desempenho com o objetivo de estruturar, implantar, acompanhar e assessorar o

programa de dimensionamento de pessoal nas diversas unidades da Universidade Federal de Pernambuco.

Com relação à *Gestão de Pessoal*, a Diretoria de Gestão de Pessoas da Progepe é responsável pelas informações relativas a todos os profissionais que compõem o quadro de funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco, tendo como atividades:

- *Coordenar e supervisionar a execução dos trabalhos das unidades que lhe são subordinadas;*
- *Integrar o Sistema de Informações da Universidade, através do Subsistema de Gestão de Pessoas;*
- *Fornecer os dados para elaboração da proposta orçamentária de pessoal da Universidade;*
- *Assessorar o titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida em assuntos de seu campo de atuação;*
- *Planejar as ações inerentes ao desenvolvimento dos Recursos Humanos da Universidade;*
- *Gestão e execução, no âmbito da Universidade, das orientações técnicas emanadas do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da União), e das normas e diretrizes baixadas pelo Ministério da Educação;*
- *Desempenhar, ainda, quaisquer outras tarefas ou atribuições ocasionais, periódicas ou permanentes que, direta ou indiretamente, contribuam para o desempenho satisfatório, regularidade e eficiência dos serviços a seu cargo.*

Além do texto introdutório este estudo está estruturado em capítulos. No *primeiro capítulo* apresenta-se o referencial teórico contendo a *gestão pública brasileira a partir da década de 80, a gestão de pessoas no serviço público e no âmbito da UFPE*; faz-se uma discussão sobre *avaliação de desempenho funcional* onde vê-se a *avaliação de desempenho funcional no serviço público e avaliação de desempenho funcional no contexto da UFPE*; em seguida aborda-se a *teoria da representação* expondo um *breve relato evolutivo sobre representação*, traça-se os *caminhos e ideias* que constituíram o conceito de representação social, sua *gênese social*, e os aspectos *fenomenológicos e estruturais* das representações sociais.

No *segundo capítulo* expõem-se os *fundamentos metodológicos* e o *detalhamento dos procedimentos* da pesquisa sendo utilizada a entrevista semiestruturada pra coleta de dados e a análise de conteúdo como técnica de interpretação texto.

No *capítulo terceiro* apresenta-se a *análise dos dados* onde realiza-se a análise temática descritiva nas três dimensões temáticas relacionadas aos objetivos, procurando relacionar as representações sociais a alguns aspectos fenomenológicos e critérios sócio-genéticos; realizamos uma *análise interpretativa* das representações sociais da avaliação de desempenho de acordo com seus mecanismos de constituição - objetivação e ancoragem

Nas considerações finais é feita uma retrospectiva deste estudo em que se procura indicar os resultados da análise da pesquisa, sugestões de encaminhamentos junto à Progepe no intuito de apresentar subsídio para uma reflexão sobre a avaliação de desempenho dos TAE's na UFPE.

CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão pública brasileira a partir dos anos 80

Na década de 1980 o país passa por um momento político-social significativo de mobilização para a busca de mecanismos para reorganizar o Estado. O modelo desenvolvimentista mostra ser inadequado, diante dos problemas econômicos e sociais por conta da crise internacional (ABRÚCIO, 1997; COMINI e RHINOW, 1998). Começa a surgir um novo conceito de desenvolvimento enfatizando na Administração Pública a equidade e adequação social, com menor ênfase a eficiência, tomando um perfil político da administração como contraponto ao perfil administrativo-tecnista, anterior a esta década (período principalmente entre 1967-1978) caracterizado pelo tecnicismo, pelo lema da competência, pela neutralidade dos princípios administrativos (GLADE, 2005; MELO, 2004).

Segundo Glade (2005, p. 126):

[...] a má distribuição das recompensas econômicas, pelas quais a América Latina ganhou notoriedade, passou cada vez mais a ser vista não só como um problema de equidade social, por mais importante que seja essa consideração, mas também como uma condição adversa ao avanço econômico sustentado.

Com a promulgação da Constituição da República de 1988 a Administração Pública recuperou seu perfil burocrático indo de encontro à situação posta anteriormente, mas, novamente ficou menos flexível e com muita hierarquia, sendo adotado o regime jurídico único que beneficiou o funcionalismo público, além de outras questões que enrijeceu o aparelho de estado (BRESSER PEREIRA, 2005b). A estabilidade do funcionalismo público é uma característica das administrações burocráticas. Segundo o autor, foi uma forma adequada de proteção aos funcionários e o próprio Estado das práticas patrimonialistas bastante presente e influente nos regimes pré-capitalistas (BRESSER PEREIRA, op. cit.).

Segundo Bresser Pereira (op. cit.), a Constituição de 1988 representou um retrocesso, revelando-se irrealista. Para o autor, quando o país precisava reformar urgentemente a administração pública, para torná-la mais eficiente, como é o mercado privado de trabalho, fez-se o contrário. Sobre o serviço público, Bresser Pereira (op. cit., p.252) acrescenta:

O serviço público tornou-se mais ineficiente mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi causada pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público; pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas; e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores.

Após esses momentos pelos quais passou a administração pública brasileira, ficou evidente a necessidade de modernização da administração pública. Segundo Spink (2005), havia na ocasião na América latina um engajamento de todos os países com processos de reforma do estado, estando vinculados a programas denominados Modernização do Estado e Modernização do setor público, que eram financiados pelo Banco Mundial. Era preciso redefinir o papel do Estado, e essa redefinição segundo Abrucio (2005, p.193), “[...] depende impreterivelmente da reforma da burocracia pública.” Essa necessidade foi influenciada por um movimento internacional sobre a reforma do Estado, originados no Reino Unido e em países como Nova Zelândia e Austrália, em busca de mudanças na forma de conceber o Estado (ABRUCIO, 2005; JENKINS, 2005; KETTL, 2005; MELO, 2004; RICHARDSON, 2005).

Muitos países na ocasião estavam com dificuldades com relação à questão fiscal, com diminuição do crescimento econômico, o mercado de trabalho sendo castigado, gerando altas taxas de desemprego, com situações inflacionárias que minavam todas as possibilidades de planejamento. É importante frisar que a questão fiscal, importante característica da crise do Estado brasileiro, foi herança da política intervencionista do governo militar deixando a poupança pública e o crédito bastante reduzido (MELO, 2004).

A reforma do Estado brasileiro se encaminha para novas mudanças seguindo a trilha da modernização e eficiência. Na ocasião o Brasil já vivendo um momento efervescente de mobilizações para o fortalecimento democrático e da cidadania, conceitos que se tornaram bem presente tanto no meio político com na sociedade civil, absorve concepções de um paradigma, ora emergente, denominado Administração Pública como Administração Pública que passa a exercer influência a partir de 1989 (KEINERT, 1994).

Nesse contexto de crise ocorre a implementação da reforma gerencial que estabeleceu num primeiro momento a redução do tamanho do Estado (downsizing) para torná-lo menos oneroso e mais ágil com ajustes estruturais. Os anos de 1990 foram marcados pela necessidade de reconstrução do Estado passando a ser objetivo fundamental do governo, tendo como base as concepções da nova gestão pública (NGP) que almeja, através de suas

práticas e princípios, inovações administrativas para atingir a eficiência. A NGP procura práticas gerenciais da empresa privada que possam ser adaptáveis à administração pública, e ainda, libertar-se da amarração do modelo burocrático (MELO, op. cit.).

A NGP utiliza o conceito de eficiência e é focada no controle dos resultados. É caracterizada pela descentralização política e administrativa com transferência de recursos e competências para os níveis subnacionais e maior delegação de autoridade aos gestores públicos; menos hierarquia nas organizações; controle dos resultados; foco no cidadão (usuários – cliente) enfatizando a qualidade e a produtividade (FREIRE, 2010; MELO, 2004; MOREIRA e ALVES, 2009; PAES DE PAULA, 2005; PRADO, 2010; SECCHI, 2009).

Sobre a nova gestão pública (NPG), denominada também como administração pública gerencial (APG), Secchi (2009) afirma que é um modelo pós-burocrático para estruturar e gerir a administração com base na eficiência, eficácia e competitividade, e ainda coloca que:

Alguns autores se referem à APG como um movimento delimitado em espaço e tempo, como um processo de mudança nas administrações públicas do norte da Europa, do Canadá, e na Oceania nos anos 1980 e 1990 (Christensen, Lagreid e Wise, 2002; Kettl, 2005).

Nessa ocasião começa um processo de redução do tamanho do Estado e privatizações foi uma marca dessa reforma que gerou muitas mobilizações contra esse movimento (MOREIRA e ALVES, 2009) Conforme Keinert (op. cit.) “[...] o novo papel do Estado parece ser catalisador de energias e potencialidades governamentais e comunitárias [...]”, que é uma proposição que está contida no conceito de *governo empreendedor*, elaborado por David Osborne e Ted Gaebler no trabalho *Reinventing Government – How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (Reinventando o Governo – Como o espírito empresarial está transformando o setor público) em 1992, nos EUA (BRESSER PEREIRA, 2005a; FERRER e LIMA, 2007; MACHADO, 2001; SOUZA, 2001). Nesse trabalho continha a proposta de muitas inovações, sendo uma das mais importantes, segundo Ferrer e Lima (2007, p. 28), era o estabelecimento de “[...] metas e missões para o governo, remunerando os funcionários públicos de acordo se elas são ou não atingidas, e em segundo lugar, organizar os orçamentos não de forma rígida, mas de acordo com o cumprimento desta metas.”

Em 1990 surgiu no Brasil o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que tinha o objetivo de incentivar a implantação da modernidade, contribuindo para mudar para melhor o perfil das indústrias brasileiras, aumentar sua produtividade, visando aumentar a competitividade de seus produtos e serviços. Segundo Fonseca (2004, p. 43), “[...] o PBQP conseguiu diversos resultados em qualidade e produtividade, frutos da sinergia entre ações do

governo e da iniciativa privada.” Conforme o autor foi considerado um dos programas que tinha a força de modificar a realidade.

A partir do contexto do PBQP, iniciou o desenvolvimento de ações significativas na administração pública brasileira com intenção de gerar mudanças nas organizações nacionais, buscando que elas se preocupassem mais com os cidadãos do que com a burocracia interna. O modelo burocrático contribuiu bastante ao desenvolvimento da administração do mundo das organizações, sendo a razão para o progresso da organização burocrática sua superioridade ordem técnica sobre outras formas de organização. Algumas consequências relevantes da estrutura burocrática são: a calculabilidade e a previsibilidade dos resultados, que para atingi-los exigiu-se criação de formas de controlar as ações (Max Weber considerava o controle burocrático de uma a eficiência e uma precisão significativas). Dessas vantagens decorreram alguns problemas como a inércia e a necessidade de adequação a novas realidades por conta mudanças históricas. (WEBER, 1982; FERRER e LIMA, 2007).

Com isso, conforme Fonseca (2004) foi constituído o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) que recebeu outra denominação no ano de 2000, tornando-se Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), sendo um instrumento de transformação da gestão pública, especificamente para promover aos cidadãos serviços públicos com qualidade.

O QPAP era enfatizado no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE)⁴, como um dos programas de modernização do Governo Federal, como instrumento de modernização da gestão pública, onde destaca uma participação significativa dos servidores no processo da reforma, focando não só transformações no formato de gestão, mas, ainda, mudanças na cultura organizacional⁵ para uma melhor cooperação entre gestores e servidores, buscando introduzir conceitos novos, novas técnicas, a serem aplicados na gestão pública com foco no desempenho⁶, para acertar mais com a participação dos servidores na dinâmica dos processos de trabalho. Para isso era importante trazer esses servidores para participar da discussão de forma que pudessem contribuir para a o processo de mudança da gestão pública, tornando-os copartícipes. Trosa (2001), estudando o Estado francês, coloca que um dos desafios que se vislumbra é que estes servidores necessitem dispor de meios e instrumentos para assumir suas responsabilidades, principalmente em nível mais descentralizado.

⁴ Durante o governo do presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, período de 1994 a 2001.

⁵ Sobre cultura organizacional ver Teixeira (2002) e Dias (2012).

⁶ Administração baseada no desempenho, ver Trosa (2001), Kettl (2005), Bresser Pereira (2005a, 2005b).

De acordo com Kettl (2005, p. 87), as tendências consideradas adequadas que podem favorecer a gestão pública, com certa aceitação pelo mercado por conta de já ter sido colocadas em relação ao processo decisório, tomam ainda por base de que o desempenho do aparelho de Estado possa ser avaliado. O autor acrescenta que

Quando se criam incentivos à eficiência, devem-se criar também meios de avaliar diferentes alternativas. Determinado programa funciona bem? Há alternativas melhores? A resposta a essas questões fundamentais depende basicamente de que se possa aferir resultados e adotar o critério de avaliação para orientar as decisões de política pública. Os serviços ao consumidor, sobretudo, dependem de que se possa oferecer informação suficiente para que os cidadãos-consumidores façam escolhas inteligentes. A avaliação de desempenho, portanto, é a pedra fundamental de muitas reformas. (KETTTL, 2005, p. 87).

Melhorar a gestão organizacional relacionava-se com uma nova concepção comportamental gerencial que só poderia acontecer com mudanças de comportamentos e atitudes tanto dos gestores e servidores, enquanto agentes internos, como os cidadãos, que são os usuários dos serviços públicos, enquanto agentes externos. (BRESSER PEREIRA, 2005a, 2005b; CARDOSO, 2005; FONSECA, 2004).

Essas medidas faziam parte da Reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), estando à frente da pasta (MARE) o ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, encarregado de implementar as mudanças que se consideravam necessárias para a gestão pública. A ideia de Reforma do Estado brasileiro estava inserida no contexto mundial, quando houve na década de 1980 o estouro da crise do endividamento internacional, em que um tema que chamou à atenção dos políticos e formuladores de políticas públicas foi o ajuste estrutural ou, analiticamente, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado (BRESSER PEREIRA, 2005a, 2005b; CARDOSO, 2005; FONSECA, 2004). Embora o ajuste estrutural tivesse continuado presente como um dos objetivos principais, enfatizou-se mais a reforma do Estado. Segundo Kettl (op. cit., p.75), “Em nenhum outro momento da história o movimento em favor da reforma da administração pública avançou tanto e tão depressa.” Conforme Glade (2005), nos anos 80 e 90 haviam na América Latina dois processos com trajetórias mais ou menos paralelas que eram: o ajuste da estrutura econômica e a reforma administrativa do Estado.

De acordo com Bresser Pereira (2005a), apesar de não feito parte como tema da campanha eleitoral de 1994, foi uma das principais reformas a que o governo FHC se dedicou.

Para Cardoso (2005) mudar o Estado tem um significado, principalmente, de renunciar as visões do passado de um Estado caracterizado pelo assistencialismo e paternalismo, com ação concentradora na produção de bens e serviços, quando atualmente, segundo este autor, “[...] a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade, à iniciativa privada, com grande eficiência e com menor custo para o consumidor.” (CARDOSO, op. cit., p. 15).

Passado a fase do desenvolvimentismo, especificamente com a abertura dos mercados e com o processo de privatização dos anos 1990, o estado brasileiro passa por uma redefinição do seu papel, quando em seguida vai deixando de lado a responsabilidade como indutor do crescimento, priorizando manter a estabilidade macroeconômica (FERRER e LIMA, 2007).

Essa posição gerou na ocasião, do então governo FHC, muitas críticas por parte do movimento sindical, grupos de políticos significativos e da sociedade civil organizada, por conta da visão privatista do governo e a defesa de um Estado mínimo contida no projeto de governo (BRESSER PEREIRA, 2005a).

Essas críticas também foram apontadas por Trosa (2001), quando analisando a modernização da administração pública na França, argumenta que uma das maiores dificuldades na percepção dos franceses sobre essa modernização é de considerar que normalmente acontece nos governos que objetivam a redução do tamanho do serviço público e dos gastos do Estado, que é provedor a todo custo.

O Estado era percebido somente como um agente marginal até surgir a crise de 1929 (FERRER e LIMA, op. cit.). Por considerar que o mercado, em sua maioria, funcionava relativamente bem, com certo dinamismo, havia apenas monitoramento do governo que fazia intervenção somente quando havia ameaça de descontrole do sistema econômico. Esse Estado, o real Estado mínimo, tinha como funções consideradas clássicas, a responsabilidade de evitar o caos social, proporcionar bens públicos, fazer a regulação de direitos e o controle de externalidades. O papel econômico do Estado transformou-se substancialmente após a década de 1920 (FERRER E LIMA, op. cit.). Com o keynesianismo (Lord Keines) mostrou-se de forma evidente a importância do Estado diante das expectativas de crises, com os gastos públicos sendo primordial para conter essas perturbações, fazendo a condução da economia de volta a rota do crescimento (FERRER e LIMA, op. cit.).

Quando Luiz Carlos Bresser Pereira foi escolhido para assumir a pasta do MARE, propôs que a reforma administrativa fosse junto com as reformas constitucionais que já tinham sido consideradas prioritárias pelo governo, como, as reformas: fiscal, da previdência social e a extinção dos monopólios estatais (BRESSER PEREIRA, 2005a).

Com relação a acabar com os monopólios estatais, com o processo de privatização para reduzir o tamanho do Estado, era uma posição presente na maioria dos reformadores que estavam comprometidos com essa ideia. Consideravam ser um caminho viável para tornar a administração pública mais ágil, para tornar os serviços públicos mais eficientes e eficazes, com diminuição dos custos da máquina pública (KETTL, 2005).

Ainda de acordo com Kettl (op. cit.), a busca por um Estado que tenha eficácia e com custo reduzido tem sido tentativa dos reformadores da administração pública que encontram muitas dificuldades para implementação diante de tantos interesses e necessidades a serem contemplados concomitantemente, como:

[...] economias de curto prazo e bons resultados futuros; dedicar-se a mudanças radicais e imediatas e ao processo contínuo de reforma; implementar decisões extremamente duras e táticas que visem a motivar funcionários. (KETTL, op. cit., p.77).

De acordo com esse autor, para que se construa uma reforma efetiva e durável é necessário achar mecanismos que possam conciliar interesses políticos imperiosos de curto prazo e metas de longo prazo.

Uma das dificuldades em uma reforma do Estado é da redução dos custos que tem como uma das consequências o corte de despesas. Um desses cortes é com despesa com pessoal, redução do número de funcionários públicos, que é uma medida presente em uma reforma administrativa que encontra grande resistência por parte do movimento sindical e classe política (BRESSER PEREIRA, 2005a).

O projeto de reforma administrativa do governo FHC, além da redução das despesas, também continha um item importante que era a flexibilização do estatuto dos servidores públicos.

Sobre isso e a reforma administrativa, Bresser Pereira (2005a) afirmou que:

Para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos de modo a aproximar os mercados de trabalho público e privado.

Fazer uma aproximação dos mercados de trabalho público e privado gera uma inquietude, desconfiança e insegurança por parte do funcionalismo público que ao longo do tempo tem tido o privilégio da segurança empregatícia, bons salários, que deixa esse grande grupo de trabalhadores numa situação confortável se formos comparar com os trabalhadores da iniciativa privada. Essa situação há muito tempo tem também sido alvo de críticas da

sociedade em que o funcionalismo é visto como privilegiado que não presta um bom serviço ao público (COSTIN, 1998).

Essa percepção do público é gerada, possivelmente, pela a baixa qualidade da maioria dos serviços públicos ofertados à sociedade, e, como os servidores são os agentes que operam esses serviços, tornam-se alvo da insatisfação dos usuários (COSTIN, op. cit.).

Diante de uma afirmação como essa, era de se esperar uma forte reação negativa por parte dos funcionários civis; porém, reagiram negativamente também, tanto os intelectuais como a imprensa. Apesar da resistência inicial contra as mudanças que viriam com as reforma, depois de alguns meses os apoios começaram a aparecer, primeiramente através dos governadores, em seguida vem o apoio dos prefeitos, a classe empresarial, depois a imprensa e, por fim, a opinião pública. Em pouco tempo a reforma começou a ser observada com outro olhar, como sendo necessária ao futuro do país, tanto internamente como externamente (investidores estrangeiros e agências financeiras multilaterais). Após muitos debates, em agosto de 1995, foi encaminhada ao Congresso Nacional a emenda constitucional de reforma administrativa (BRESSER PEREIRA, 2005a).

Foi publicado, em seguida, um documento intitulado “Presidência da República do Brasil, 1995” que trata da reforma administrativa, que era o *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*, citado já anteriormente, cuja proposta segundo Bresser Pereira (2005a, p. 22), era “[...] transformar a administração pública brasileira, de burocrática, em gerencial [...]”, ideia que se tornou uma questão nacional, baseado no modelo estrutural de gerência pública (BRESSER PEREIRA, 2008)⁷.

Apesar dessa questão ter importância na agenda do governo, a reforma Bresser (como ficou conhecida), conforme Abrúcio (2007, p.75) “não teve força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública ampla, e, principalmente, contínua.” Segundo esse autor, alguns fatores contribuíram para que esse projeto de reforma não fosse cumprido plenamente: a herança negativa deixada pelo governo Collor de Mello, parcela do núcleo central do poder não deu muita importância e a área econômica apresentou dificuldades na recepção ao projeto.

Diante das demandas sociais, os avanços do paradigma *Administração Pública como Administração Pública* precisa ser consolidado, compreendendo a gerência “enquanto processo político-administrativo, como recurso estratégico para a busca de excelência nos serviços públicos” (KEINERT, 1994, p. 47). Então, segundo a autora este paradigma coloca

⁷ *O modelo estrutural de gerência pública*, trabalho publicado na Revista de Administração Pública (RAP) em 2008 por Luiz Carlos Bresser Pereira.

como maior desafio, superar as algumas antigas dicotomias: política-administração, público-privado, concepção-execução.

De acordo com Przeworski (2005) reformar o Estado tem como objetivo a construção de instituições que ofereçam ao aparelho do Estado poder para “[...] fazer o que deve fazer e o impeçam de fazer o que não deve fazer.” Recentemente a administração pública vem tentando enfrentar esses desafios, de forma a consolidar as mudanças necessárias, pautadas com os valores democráticos, com inovação gerencial, com critérios éticos, com transparência e democratização da informação, estimulando a participação ativa dos cidadãos (ZANI e SPINELLI, 2010).

De acordo com Teixeira (2001, p. 156): “A estratégia participativa visa ao rompimento das relações clientelísticas que marcaram os governos anteriores.” Com isso busca-se alargar a arena política, principalmente a local, de forma a proporcionar uma democratização nas decisões da administração pública.

É preciso entender que mudanças dessa magnitude não é tarefa fácil em um país de dimensões continentais e complexidade cultural, com uma história econômica, política e social caracterizada por grandes dificuldades e problemas que desafiaram a busca para encontrar um modelo de gestão pública que seja mais adequado à realidade brasileira, sem focar uma idealização weberiana.

1.2 Gestão de pessoas

1.2.1 Gestão de pessoas no serviço público

A discussão sobre gestão pública tem avançado no intuito de encontrar parâmetros de qualidade na administração e na qualidade do serviço prestado a sociedade. Com relação a isso, a imagem do serviço público pela sociedade, em geral, não é muito positiva no que diz respeito ao atendimento de qualidade dos serviços, eficiência e resultados. Esta imagem é percebida através das reclamações gerais do público divulgadas através da mídia e, também, discutidas por autores como Costin (1998) que já afirmava que a imagem do servidor público pela sociedade serviu a distorções que passou a ser percebido como um profissional sem compromisso e relapso que culminaram em atingir sua autoimagem afetando de forma negativa o seu desempenho.

É necessário que a gestão pública gere condições de forma que possibilite não só a qualidade, mas, também, uma perenidade nos serviços que são ofertados à sociedade local, como diz Slomski (2005, p. 132):

[...] que as ruas, as avenidas, as pontes, os viadutos, as escolas, os postos de saúde continuem oferecendo serviços com qualidade e tempestividade que a sociedade requer. Aqui a perenidade não está ligada ao desaparecimento do ente público, mas aos serviços que ele produz.

Segundo Bresser Pereira (2005a, p.24) “[...] a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.”

Oferecer à sociedade um serviço de qualidade pressupõe uma gestão de qualidade e uma gestão de pessoal eficiente no sentido de gerar um engajamento do corpo funcional à missão institucional.

Com relação a isso Trosa (2001, p. 285) coloca que:

[...] o princípio de uma gestão de recursos humanos coerente com a modernização do serviço público pode parecer evidente, mas é difícil de ser concretizado. É crucial um sistema de incentivos, pois o que pode ser mais desestimulante do que certos princípios divulgados em projetos empresariais e nomeações, ou promoções efetuadas em favor de servidores que claramente não põem em prática?

Ainda Trosa (op. cit.), este autor afirma que não se admite gerar um modelo de gestão primoroso se não é contemplado um sistema de incentivos. Sabe-se da importância das pessoas no desenvolvimento de uma instituição. Suas ideias e sugestões de servidores podem contribuir em muito para a qualidade da gestão em uma instituição e no nosso caso específico, na UFPE. As pessoas podem ser consideradas a chave para transformar a administração pública. É fundamental entender que o trabalho não pode estar relacionado apenas a recompensas materiais; mas, também à realização profissional (Trosa, op. cit).

Uma política de gestão de pessoal para que almeje bons resultados é necessário perceber que os servidores precisam ser motivados, melhorar a autoestima, fazê-los sentir, e de fato, engajados no desenvolvimento institucional. Segundo Battaglia (2000) a valorização do funcionalismo acontece através de seu engajamento na revisão dos processos de cada setor e a capacidade de cada funcionário, quando necessário, mostrando ainda que é necessário gerar novas relações entre o funcionalismo e o poder público, procurando estabelecer uma cultura de mudança e aprimoramento da máquina pública.

Uma preocupação importante nas administrações é de que as ações se tornem perenes. As reformas são importantes de ser realizadas, porém, é mais fundamental tentar fazer a implantação na máquina administrativa uma cultura de mudança e permanente aprimoramento dos serviços. Pode-se considerar que implantar uma cultura de mudança no setor público, ainda é um grande desafio.

De acordo com Trosa (2001, p. 289):

[...] é importante para a mudança do comportamento funcional fazer um gerenciamento de mudança com base em estratégias de mudança, que compreende, gerenciar a apropriação pela totalidade dos funcionários (que inclui gerenciar as resistências).

A implementação de mudanças na relação entre poder público e funcionalismo, bem como a alteração de procedimentos de trabalho e transferência de responsabilidades, podem gerar algumas dificuldades. Conforme Battaglia (2000) podem ser geradas duas formas de resistência: a primeira acontece com os funcionários e o sistema administrativo como um todo por conta da insegurança profissional que surge em razão dessas mudanças; a segunda é proporcionada por conta da transferência de poder efetivo, levando a perda de prestígio.

Tratando sobre mudanças nas organizações, Dias R. (2012) coloca que se pode definir a resistência à mudança como uma dificuldade para ajustar as pessoas e grupos às novas condições da realidade proporcionadas pela mudança e que a resistência surge por conta de dois motivos: falha na percepção ou incapacidade para mudar.

Para modificação do comportamento funcional é relevante que haja um “gerenciamento de mudança” baseado em estratégias de mudança que contemple sua apropriação pelo conjunto dos funcionários, gerenciando as resistências (TROSA, op. cit., p. 289). Richardson (2005) estudando a reforma do setor público da Nova Zelândia aponta fatores importantes que podem contribuir para que o processo de mudança seja mais tranquilo; um deles é a importância em ter pessoal bem qualificado em posições-chave. Apesar de ser uma realidade diferente, pode contribuir para a reflexão sobre a realidade brasileira.

Quando se faz uma reforma do Estado, modificando o modelo em vigor para a implementação de uma nova forma de administrar, há uma grande repercussão em todas as instâncias da máquina pública e todo o funcionalismo; daí a importância das boas lideranças para garantir um bom encaminhamento do processo. Sobre reforma de Estado, Richardson (2005, p.231) coloca que:

As reformas de Estado fazem com que inevitavelmente algumas agências percam poder, e ainda resistam às mudanças necessárias. Pessoal de alta qualidade e com boa noção das intenções estratégicas das reformas pode ser utilizado para eliminar esses bloqueios.

As reformas são importantes de serem realizadas, porém, segundo Battaglia (2000, p. 199), uma preocupação importante nas administrações é que as ações se tornem perenes, sendo fundamental tentar introduzir na máquina administrativa uma “[...] cultura de mudança e constante aprimoramento dos serviços.” Implantar uma cultura de mudança no setor público pode ser considerado, ainda, um grande desafio, e a discussão sobre gestão pública tem contribuído para a busca de parâmetros de qualidade na administração e na qualidade do serviço prestado a sociedade (BRESSER PEREIRA, 2005a, 2005b; CARDOSO, 2005).

Por isso que é importante debater a gestão de pessoas na atualidade, conhecer experiências bem sucedidas, analisar as propostas e modelos de gestão em pauta nas discussões acadêmicas e institucionais.

O modelo de gestão de pessoas segundo Lima H. (2008, p. 22) é um conceito que tem grande amplitude, abrangendo “[...] aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais. Refere-se ao modo como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional.” A Gestão de Pessoas seria a maneira como uma organização se estrutura para fazer o gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Quando se fala em gerenciar pessoas, fala-se da convivência dos seres humanos que compõem determinada organização empresarial, sendo nelas que passam a grande parte de sua vida, em atividades laborais, de forma que se pode concluir que o processo produtivo de bens e serviços não é desenvolvido por pessoas que trabalham coletivamente. Portanto torna-se essencial a realização de trabalho não de forma isolada e sim em grupos ou em equipes. As empresas ou organizações públicas ou privadas são formadas por grupos de pessoas e são dependentes delas para alcançar suas metas. Para as pessoas, entretanto, a empresa ou organização pública ou privada é o caminho para conseguir atingir vários objetivos pessoais. Sendo assim afirma-se que trabalhar em grupo é uma necessidade. Não se podem entender as relações profissionais como meros recursos produtivos; é necessário valorizar o trabalho em grupo (LIMA, R. 2011).

Segundo Amaral (2006, p. 554) uma gestão de pessoas estabelece-se em três pontos estratégicos: “[...] gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho,

incluindo o uso de tecnologia da informação.” Havendo um permanente aperfeiçoamento dos servidores pode-se proporcionar uma boa contribuição para melhorar a qualidade do serviço público a ser oferecido à sociedade.

1.2.2 Gestão de pessoas na UFPE

A gestão de pessoal da UFPE é conduzida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – PROGEPE, que é o órgão que tem responsabilidade de planejar, executar e avaliar as ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. É de sua a competência a realização de ações e projetos direcionados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e o bem-estar social de todos os servidores da UFPE.

Compreende as atividades relacionadas com capacitação e qualificação de pessoal; planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções, do Banco de Professor Equivalente e Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPE.

Outras atividades que compõem o elenco de responsabilidade dessa Pró-Reitoria é a questão da segurança tanto das pessoas quanto do patrimônio da UFPE, que é uma área muito importante, tornando-se um grande desafio na redução das ocorrências e para a promoção de um ambiente tranquilo para o conjunto das pessoas que representam e constroem a instituição.

Abaixo, apresentamos a configuração organizacional da Progepe:

Diretorias:

- Gestão de Pessoas
- Qualidade de Vida
- Segurança Institucional

Coordenações:

- Capacitação e Qualificação
- Coordenação Administrativa e Financeira
- Coordenação de Avaliação de Desempenho e Dimensionamento de Pessoal

Unidades de Assessoramento e de Apoio Administrativo:

- Assessoria
- Assistente da Pró-Reitoria

- Secretaria
- Divisão de Tecnologia da Informação

A PROGEPE tem como objetivo “estabelecer políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida para atender os objetivos institucionais e profissionais”⁸.

Na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE existem alguns incentivos como capacitação e qualificação profissional para melhorar a formação e a qualidade do serviço, que termina repercutindo na remuneração do servidor. Existem ainda alguns projetos para a melhoria da qualidade de vida e da autoestima, para o bem-estar profissional e pessoal. Estas ações são importantes, porém, saber qual a repercussão destas ações na motivação dos servidores no exercício laboral pode trazer contribuição para a gestão de pessoas na UFPE.

A gestão de pessoal pode ter uma preocupação com o desempenho dos servidores TAE's não só para propiciar que este desempenho leve a resultados esperados de acordo com as metas institucionais, mas, também que possa corrigir desvios e falhas no desenvolvimento das atividades, criando mecanismos de incentivo mais realistas, estabelecendo um olhar crítico-construtivo em relação aos avaliadores, fortalecendo a comunicação setorial estimulando a socialização das informações e conhecimentos. (BRASIL, 2000, 2003; PEIXER E BARATTO, 2003)

Com relação à gestão organizacional pode-se considerar que a avaliação de desempenho é importante para qualquer política de gestão de pessoas, e, no caso da UFPE foi implantado o sistema de avaliação de desempenho tendo a Progepe a função de gerenciar e operacionalizar todo o processo.

Diante disso, entende-se que seja uma tarefa desafiadora e complexa fazer a gestão desse processo de avaliação de desempenho.

1.3 Avaliação de desempenho funcional

Na atualidade uma instituição, seja ela privada ou pública, deve buscar conseguir um processo de trabalho eficiente e eficaz que possa atingir resultados esperados com plena efetividade.

⁸ Site institucional www.ufpe.br, acesso em 09/11/2012.

Segundo PEÑA (2008, p. 85):

Um conceito que é necessário conhecer antes de analisar a eficiência é o de eficácia. A eficácia implica fazer as coisas certas, escolher os objetivos certos. É uma medida normativa do alcance dos objetivos. Assim, um administrador que seleciona um objetivo inadequadamente ou não alcance os objetivos adequados é um tomador de decisões ineficaz, mesmo que consiga a melhor relação custo benefício. O ideal é que a organização seja eficiente e eficaz. Quando ocorre de forma duradoura esta situação, prevalece a efetividade.

Para Chiavenato (1999, p. 11) a moderna gestão de pessoas consiste em diversas atividades como “[...] descrição e análise de cargos; planejamento de RH; recrutamento; seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc.”

Com relação à atividade de avaliação de desempenho dos funcionários pode ser destacada a sua importância como ferramenta para garantir uma política de gestão de pessoal com qualidade, é “[...] um meio para desenvolver os recursos humanos da organização.” (GIL, 2006, p. 149).

Desenvolver os estudos sobre a gestão pública, amparados por experiências sucessivas, positivas ou negativas, através do esforço acadêmico e corporativo para encontrar modelos eficientes e eficazes que possam ser aplicados a realidade gestora, pública ou privada, pode-se proporcionar a obtenção de resultados significativos, beneficiando dessa maneira toda a sociedade. Nesse caminho a questão da avaliação de desempenho funcional pode ser considerada um elemento importante para a busca das melhorias das atividades gestoras.

Segundo Kettl (2005, p.89):

[...] as avaliações de desempenho procuram determinar a eficiência com que uma agência de serviços públicos traduz, em termos de resultados, o investimento (em especial, dinheiro advindo de impostos e trabalho de funcionários) feito para que a agência pública exista; procuram determinar também quanto os resultados concorrem para que se alcancem as metas do programa. Pode-se dizer que o compromisso com a idéia de avaliar resultados é a base essencial do movimento global de reforma do setor público.

Sabe-se que uma instituição pode ter como base primordial os seus recursos humanos, as pessoas que nela trabalham. Na gestão de pessoas um dos maiores desafios é como avaliar adequadamente o desempenho humano. A avaliação de desempenho pode contribuir tanto para o crescimento profissional dos funcionários quanto para melhor aproveitamento dos mesmos na instituição, pois, através do conhecimento que a instituição tem de seus recursos

humanos, pode fazer um planejamento melhor no sentido de corrigir problemas de competências, melhorar o programa de capacitação funcional, realizar um redimensionamento de pessoal com base no perfil que a atividade exige (PEIXER e BARATTO, 2003).

Nas organizações a gestão do desempenho humano na atividade laboral sempre foi motivo de controvérsias em razão de que “as distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.” (BRANDÃO, et al., 2008, p. 876).

Com relação à gestão no serviço público considera-se que a avaliação de desempenho é importante para qualquer política de gestão de pessoas. Como colocam Peixer e Baratto (op. cit., p. 02):

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passa a ser avaliado. A história conta que, no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Se levarmos em consideração a participação da avaliação de desempenho frente à gestão de pessoas no ambiente organizacional, depara-se com a nova função pela qual a área de Gestão de Pessoas é responsável: a função de planejamento estratégico da organização.

A avaliação de desempenho funcional é uma ferramenta importante que pode garantir uma política de gestão de pessoal melhor ajustada à comunidade organizacional. A avaliação de desempenho na administração pública brasileira não é uma inovação da administração gerencial, instituída a partir de 1995. No Brasil, ela foi instituída pela Lei do-Reajustamento, de 1936. Dentre inúmeras inovações, essa lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e ficando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (VELASCO e SILVA, 2011)

Segundo Araújo (2006), no Brasil a atividade de avaliar desempenhos já existe a mais de 50 anos. No serviço público federal a avaliação de desempenho é algo que podemos considerar recente quando a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que vem tratar da administração pública (Capítulo VI) e especificamente sobre os servidores público civis (Capítulo VI, Seção II) com mudanças importantes e que com a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que alterou o artigo 41, trouxe melhor estruturação na questão da avaliação de desempenho funcional, com a seguinte redação:

Art.41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

II - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

É um fato importante, pois lança os alicerces legais para um novo desafio que é avaliar o trabalho e seus resultados na instância pública; a avaliação se não existia era incipiente. É uma tarefa difícil avaliar o desempenho de um servidor público em uma instituição pública por ser uma tarefa que exige dos avaliadores algumas competências. De acordo com Brasil (2000), o papel do avaliador exige uma capacidade de perceber a rotina de trabalho e os resultados do avaliado de forma a proceder com correção e pertinência, evitando interferência por falta de informações e também de ordem subjetiva, desvirtuando os propósitos da avaliação que é “medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos” (PEIXER e BARATTO, 2003, p. 02).

Com a introdução do sistema de avaliação de desempenho no serviço público como sistema melhor estruturado um grande desafio se apresentou aos gestores, e ainda, continua sendo, pelas dificuldades de implementação desse novo mecanismo nos órgãos públicos federais como, por exemplo: resistência a mudanças, falta de planejamento nos órgãos, pouco compromisso dos envolvidos no processo, tendo tudo haver com a cultura organizacional das instituições (BRASIL, 2000).

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD's) podem ser entendidos como um conjunto de normas e procedimentos que proporciona fazer o diagnóstico e a gestão de desempenho, que fornecem informações para alimentar outros sistemas de gerenciamento de pessoas: “[...] desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros” (BRASIL. op.cit., p. 08).

1.3.1 Avaliação de desempenho dos TAE's na UFPE

O sistema de avaliação de desempenho que se processa na UFPE, descrito na Resolução Nº 6/2006 (Anexo 2) que instituiu o Programa de Gestão do Desempenho dos Servidores TAE's, foi elaborado a partir das normas de avaliação de desempenho do governo federal

através da Portaria Nº 396, de 08 de setembro de 2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A avaliação de desempenho dos TAE's faz parte do Programa de Gestão do Desempenho Profissional da UFPE, com a proposta de avaliar a qualidade do serviço, tendo sido instituído para atender ao Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação conforme a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), estabelecendo que o plano de desenvolvimento deve conter três programas, como se segue:

- Dimensionamento das Necessidades institucionais, com definição de modelo de alocação de vagas que contemple a diversidade da instituição;
- Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- Avaliação de Desempenho.

O Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFPE foi elaborado em 2006 pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida- PROGEPE - UFPE.

O Conselho Universitário da UFPE em 01 de dezembro de 2006 instituiu, através da Resolução 6/2006, o Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE onde contém o arcabouço normativo que regulamenta o processo de avaliação de desempenho.

O processo de avaliação de desempenho foi apresentado aos dirigentes da universidade no seminário “Capacitando Gestores: Avaliação de Desempenho na UFPE – Progressão por Mérito e Estágio Probatório”, realizado em 21 de março de 2007, no auditório de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA.⁹ No evento, foi explicado o processo de avaliação por meio de palestras da professora Sonisley Machado, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e da pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Ana Arcoverde. De acordo com a pró-reitora, na ocasião, “[...] o evento teve como objetivo sensibilizar e capacitar os ocupantes de cargo de chefia na Universidade para a importância da mudança na progressão por mérito e, em especial, para a etapa de avaliação dos TAE's.”¹⁰ Esse processo foi implantado no mês de julho de 2007, iniciando o ajuste da carreira dos TAE's ao Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores das Instituições Federais de Ensino Superior,

⁹ InCampus – Informativo da Agência de Notícias – UFPE, fevereiro/2007.

¹⁰ Ibid.

sendo a avaliação de desempenho um dos três programas desse plano como já visto anteriormente.

Sobre essa questão, o reitor Amaro Lins afirmou que “a avaliação não tem caráter punitivo. Ao contrário, a intenção é valorizar o profissional e o seu trabalho.”¹¹ Segundo ele, a avaliação, junto com o Dimensionamento de Pessoal e o Programa de Capacitação e Qualificação, é um dos três pilares que vão regulamentar a carreira desses servidores.

Com base na Resolução 6/2006 a avaliação dos servidores da UFPE, ficou estabelecido, inicialmente, que se realizaria a cada ano de efetivo exercício no cargo. Em seguida a Lei 11.233/2005 alterou a Lei 11.091/2005 passando a ser realizada a cada nove meses.

Existem duas Comissões: uma é a Comissão Interna de Supervisão (CIS) que tem a finalidade de orientar os servidores e acompanhar e fiscalizar o programa de gestão de desempenho. A outra é a Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor (CADS) que tem a responsabilidade de emitir parecer sobre o processo de avaliação para homologação do titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – PROGEPE. Essa Comissão é composta por *dois* servidores indicados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida (Progepe), *dois* representantes da Comissão Interna de Supervisão (CIS) e *um* representante da Comunidade Universitária, indicado pelo Conselho Universitário.

A avaliação de desempenho “[...] é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições no cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos.” (Resolução 6/2006, Art. 5º). Ela realiza-se em duas etapas, com a possibilidade de uma terceira (quando há desacordo entre avaliador e avaliado).

Na primeira etapa realiza-se uma autoavaliação pelo servidor TAE. A segunda análise será feita pelo chefe imediato. Havendo conflito entre as avaliações do servidor e do gestor, a CADS poderá ouvir os lados envolvidos (avaliado e avaliador) ou qualquer membro da equipe de trabalho para emitir o parecer, garantindo aos envolvidos ampla defesa.

Nas etapas do processo, o julgamento dos TAE’s é feito através da atribuição dos conceitos de rendimento, ou seja, em cada fator de rendimento será atribuído pontos ao servidor que correspondem os seguintes conceitos: *Acima do Esperado*, *Abaixo do Esperado*, *Parcialmente Esperado* e *Abaixo do Esperado* – em dez indicadores de desempenho, como Comprometimento, Produtividade, Atendimento ao Usuário e Trabalho em Equipe (Ver Anexo 3). A avaliação é o resultado da média aritmética das avaliações, do TAE (autoavaliação) e do Chefe (avaliador). Essa média final é decorrente das médias finais

¹¹ InCampus – Informativo da Agência de Notícias – UFPE, fevereiro/2007.

obtidas em relação aos fatores de desempenho avaliados referentes a Autoavaliação (AA) e Avaliação pelo Chefe (AC). O resultado final (RF) será a média ponderada com atribuição dos seguintes pesos: 40% para a autoavaliação (AA) e 60% para a avaliação pelo chefe (AC).

Abaixo representação matemática do cálculo da avaliação de desempenho:

$$RF = \frac{(AA \times 40) + (AC \times 60)}{100}$$

RF – Resultado Final

AA – Autoavaliação

AC – Avaliação pelo Chefe

São quatro os conceitos de rendimento de acordo com a média das notas de valores que variam de zero a dez dos dez fatores de desempenho:

Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0

Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0

Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9

Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0

Será considerado satisfatório o resultado dos servidores que alcançarem, na média, os conceitos Dentro do Esperado (DE) e Acima do Esperado (AE), e insatisfatório os que alcançarem, na média, os conceitos Abaixo do Esperado (AbE) ou Parcialmente Esperado (PE). Em uma situação em que o servidor tenha um resultado insatisfatório, a Progepe deve articular o avaliador, contando com a participação do servidor, para a elaboração e implementação de um plano de ação que propicie a melhora do desempenho do avaliado.

Esse processo de avaliação já está em prática há seis anos. A cada nove meses (interstício) é realizada a avaliação em períodos de acordo com o grupo a que o servidor faz parte, formado a partir da data da admissão dos servidores.

No processo de avaliação são utilizados como instrumentos avaliativos formulários eletrônicos que estão contidos no módulo desenvolvido pelo Sistema Sig@ (Sistema de Informações e Gestão Acadêmica), em parceria com a Progepe. Estes formulários eletrônicos são normalmente denominados pelos servidores de *questionário* de avaliação de desempenho do Sistema Sig@, que contém os indicadores para serem preenchidos com notas que variam de zero a dez. Caso em algum momento deste estudo for feita referência a uma ou outra denominação fica então esclarecido.

Existem quatro tipos de formulários correspondentes a duas dimensões. Na dimensão funcional são utilizados: *Formulário Auto-Avaliação de Desempenho Funcional* (Anexo 4) - preenchido pelo servidor sem função gratificada de gerenciamento; *Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional* (Anexo 5) - preenchido pelo chefe imediato; na dimensão gerencial são utilizados: *Formulário Auto-Avaliação de Desempenho Gerencial* (Anexo 6) - preenchido pelo avaliado com função gratificada de gerenciamento; e, *Formulário de Avaliação de Desempenho Gerencial* (Anexo 7) - preenchido pelo chefe imediato.

São dois tipos de avaliação: **A e B**. A cada período de 18 meses ocorre duas avaliações, a avaliação – tipo A - (nono mês) que não conta para promoção (progressão por mérito); e a avaliação – tipo B - (décimo oitavo mês) que conta para promoção (progressão por mérito); cada período de nove meses correspondente ao interstício de determinado grupo, o qual o servidor está inserido, sendo feita uma avaliação. A progressão ocorre após as duas avaliações A e B tendo o servidor atingido a média mínima necessária, apresentada anteriormente.

Com propósito ilustrativo apresenta-se a seguir o Quadro 01 com a estatística da avaliação de desempenho dos TAE's referente ao período e janeiro/2007 a agosto/2012, emitido em 18/10/2012, Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP-Progepe-UFPE.

Quadro 01: Avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE

AVALIAÇÃO REALIZADA	SERVIDOR	CHEFE
	21.303	22.474
SITUAÇÃO DA AVALIAÇÃO	SATISFATÓRIA	INSATISFATÓRIA
	20.725	102
PENDÊNCIA DE AVALIAÇÃO	SERVIDOR	CHEFE
	2.065	1.382

Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP-Progepe-UFPE, 18/10/2012

Algumas observações em relação ao quadro 01:

1) Percentual de servidores que realizam a autoavaliação - pendência: 8,84 % (2.065)

$$\rightarrow (21.303 + 2.065 = 23.368)$$

2) Percentual de servidores (chefias imediatas) que realizam a avaliação – pendência: 5,79%

$$(1.382) \rightarrow (23.856 - 1.382 = 22.474)$$

3) Avaliações insatisfatórias: 0,49 % (valor pequeno em relação as avaliações satisfatórias).

1.4 Teoria da representação

1.4.1 Breve relato evolutivo sobre representação

Tratando sobre os aspectos epistemológicos e filosóficos da representação Perrusi (1995) argumenta que a discussão sobre representação remonta aos filósofos gregos, com defensores e opositores sobre essa questão, que esboçaram as bases do debate referenciadas pelo papel da percepção. Esta discussão antecedia a Durkheim que teve relevante contribuição com seu trabalho para a sociologia das representações (CAIO e MARQUES, 2009). Apesar da polêmica quanto à veracidade das percepções, os clássicos aceitavam a relatividade da percepção, mas não a considerava imaginária ou irreal e prófuga, pois consideravam que a percepção produziria um tipo de conhecimento relacionado à opinião, ao senso comum. Consideravam que apesar da variabilidade como característica da percepção não era impedimento para a constituição do saber (PERRUSI, 1995).

A representação, para Aristóteles, seria uma forma intermediária de conhecimento entre a percepção e o conceito (AMÉRIO (1991) apud PERRUSI (op. cit., p. 18); “[...] a representação é utilizada numa visão que parte da percepção até a formulação de conceitos [...] como fazendo parte do processo de elaboração do conhecimento.” (NOGUEIRA, 1995, p.56). Pois essa variabilidade não era mais considerada uma argumentação suficiente de encontro da objetividade do conhecimento, e sim, função de um objeto que não foi ainda entendido em sua essência (PERRUSI, op. cit). O papel da representação seria descortinar, desvendar essa essência. Sendo assim pode-se dizer que a filosofia grega traçou o esboço de uma filosofia da representação, embora para o filósofo Heidegger, conforme Perrusi, (op. cit.), o surgimento da representação ocorreu no séc. XVIII e não na Grécia. Suas argumentações têm certa validade se tomarmos o mundo pré-socrático com a discussão sobre o ser, mas não para o mundo grego clássico onde o filósofo aponta para um certo esquecimento do Ser, que como diz Perrusi (op. cit., p.19), “[...] a autonomia da representação e sua viabilidade como via de acesso ao *ser* ou ao *ente*.” Na discussão sobre o ser, Heidegger lança-se contra qualquer acesso à realidade via representação e conforme Perrusi (op. cit. p. 21) Heidegger não está só na afirmação de que a representação surgiu no mundo moderno,

para Foucault é no período clássico para ingresso ao mundo precisará da imagem desse mundo, ou seja, “[...] da representação como intermediária entre as palavras e as coisas [...] como manifestação do mundo no pensamento ou como a tão procurada articulação entre o ideal e o material, perfazendo a ligação entre o indivíduo e o mundo.” Para Foucault (2002) a categoria do saber clássico é a representação, um saber fundamentado pela “análise dos seres vivos, das palavras, e das riquezas, expressado respectivamente pela história oral, pela gramática geral e pela análise da riqueza, e alicerçado em um solo epistemológico.”

Com a modernidade aparece uma nova linha de saber que faz articulação com o saber antigo, porém, se sobrepõe a este priorizando a análise do empírico, ou seja, descartando a representação, ressaltando o objeto empírico; sendo, de acordo com Foucault (2002), o surgimento das ciências empíricas, onde o acesso ao real, então, não seria mais pela via da representação, tornando, assim, o homem no objeto do saber, objeto principal, fundamental, da filosofia moderna; que como as ciências empíricas, vem também questionar o encarceramento do saber no ambiente da representação, apesar de ser polêmica a concepção foucaultiana de que a filosofia kantiana tenha abandonado o espaço da representação (PERRUSI, op. cit., p. 24-25). Segundo este autor a inauguração da crítica filosófica moderna parece ter sido feita por Kant que se opunha a filosofia clássica que se caracterizava pautando-se numa “metafísica da representação e do ser” (p. 25). Dessa forma, Kant funda uma razão que é focada no sujeito que modifica o seu mundo e do outro em objetos, com a finalidade de representá-los como são ou para interferir neles, procurando como isso torná-los como deveriam ser. “Uma filosofia do sujeito, pois, que tem como modelo uma práxis, baseada na relação sujeito/objeto, na adequação entre os fins e os meios, e um espelho na racionalidade instrumental.” (PERRUSI, op. cit., p.25).

As ideias de Foucault segundo Perrusi (op.cit., p.26) podem ser apresentadas esquematicamente da seguinte forma:

O surgimento das ciências humanas foi um acontecimento da ordem do saber (Foucault, 1967: 48), relacionado a uma transformação geral da *episteme*, ou do solo epistemológico, em que o espaço da representação foi abandonado pelas ciências empíricas e, assim, ocupado pelas ciências humanas, desde que estas não estudam “o homem no que ele é por natureza, objeto das ciências empíricas, nem o homem enquanto é condição de possibilidade deste saber sobre o homem” (Machado, 1982: 142) mas analisam as objetivacões criadas por um homem que vive, trabalha e fala.

De acordo com Perrusi (1995. p.27) é muito difícil e vago, meio indefinido ou incerto, situar as ciências humanas diante das dimensões em que se encontram as ciências

matemáticas (a Física), as ciências empíricas e a Filosofia, que segundo Foucault (2002) forma um triedro epistemológico que não contemplam as ciências humanas; e estas navegam nessas dimensões em uma busca ilegítima por uma identidade para tentar formalizar pautada em cópia de um modelo empírico (biológico, econômico ou linguístico) recusando sua posição arriscada de intermediária na área do saber.

Segundo, Perrusi (op. cit., p. 28):

As ciências humanas começam onde terminam as ciências empíricas, isto é, elas não estão no interior destas e não as interiorizam. Na verdade, elas não são um prolongamento, por exemplo, do funcionamento biológico do homem, mas sim o que se interessa pelo momento em que cessa esse funcionamento.

Então, somente a partir do instante quando aparecem representações das necessidades do homem e da sociedade, é que se pode falar de ciência humana. Dessa forma, conforme Perrusi (op. cit., p. 29), as ciências humanas abordam a representação porque ela passou a ser um fenômeno e com isso conserva com o sujeito uma relação de exterioridade e para alcançar as objetivações humanas, “[...] como os objetos de troca, os seres vivos e as palavras abandonaram o espaço representativo [...]” necessitamos de seguir pelas representações; e, continuando, o autor coloca que a representação não se encontra mais obrigatoriamente na esfera da consciência e dessa forma pode ser “[...] apreendida como um produto social e como uma forma de produção social [...]”, modificando a consciência, quando do retorno à representação, em um fato sociológico, aparecendo ainda como fenômeno estando ela na consciência.

Se for considerar a representação como objeto das ciências humanas, como poderia ser o estudo concreto de um determinado objeto social? Quando um pesquisador social, por exemplo, investiga esse objeto, mesmo definindo-o como um fato social objetivo, só poderá alcançá-la como objeto de conhecimento, por meio das representações que os sujeitos fazem desse objeto em foco (PERRUSI, op. cit., p. 30). Segundo o autor, essas representações são geradas pelas interações e ações dos sujeitos, e, estas são apreendidas pelas suas próprias representações, como um círculo em desdobramento constante. A representação é que faz a mediação entre o objeto de conhecimento e o objeto real, impossibilitando que haja uma identificação entre ambos. Sendo a representação a representação de alguma coisa, salienta-se as maneiras por meio das quais se estabelece a relação da representação com o objeto e como este se apresenta à representação. Como coloca Perrusi (1995, p. 30)):

[...] como a representação de uma mesa não é o objeto “mesa” e tampouco o representado (a mesa), o objeto é transcendente à consciência. A representação seria um ato da consciência para se relacionar com o mundo, e o representado, o conjunto dos modos de ser (da mesa) dados à nossa experiência, enquanto o objeto seria um foco para onde se dirigiriam e se reagrupariam as representações de um sujeito.

De outra forma, segundo o autor, a representação pode ser considerada como uma parte ideal do real, que poderia ser introduzida para definir com mais abrangência o objeto social, vendo ela como primeira maneira de alcançá-lo. A representação seria parte, de forma simultânea, do objeto e de seu próprio conceito, sem que isso se constituísse o caminho único e exclusivo de acesso ao real. Ainda esse autor não concorda com a ideia de que as ciências humanas tenham como objeto a representação, especificamente no caso da Sociologia (como a de Durkheim e Parsons), que considera que só quando tem como base uma filosofia da representação, tanto implícita como explicitamente, é que a representação poderia ser afirmada como seu objeto verdadeiro. Porém, continuando o autor, quando numa sociologia embasada no marxismo ao analisar as classes sociais percebe-as como objetos empíricos e não como representações, buscando compreendê-las a partir de sua práxis objetiva, para só em seguida, analiticamente falando, é que se podem apreender as representações de classe.

1.4.2 Representações sociais – caminhos e ideias

Inicialmente é necessário um esclarecimento sobre a teoria das representações sociais. O termo representação social denomina tanto um conjunto de fenômenos, quanto o conceito que os engloba e a teoria que explicam estes fenômenos, ou seja, este termo pode ser adotado como teoria, categoria explicativa ou analítica ou como conceito (PATRIOTA, 2008).

A teoria das representações sociais, inaugurada pelo francês Serge Moscovici em 1961, tem assumido grande evidência na compreensão dos mais variados objetos e conseqüente produção de conhecimento (PATRIOTA, op. cit.).

O conceito de representação social surgiu a partir do sociólogo francês, Émile Durkheim, que estudou as representações, as quais denominavam de *representações coletivas*¹². Para Gerard Duveen (2007)¹³, Durkheim via as representações coletivas como “[...] formas estáveis de compreensão coletiva, com poder de obrigar que pode servir para

¹² Ver a obra “O Suicídio”, de Émile Durkheim, publicado em 1987.

¹³ Autor da *Introdução* da obra de Moscovici (2007) “Representações sociais-investigações em Psicologia Social”, p. 15-28.

integrar a sociedade como um todo.” Essas representações coletivas estão “[...] circunscritas aos marcos idealistas na reprodução sociológica, embora sejam fundamentais como ponto de demarcação entre as representações individuais e as representações coletivas.” (NOGUEIRA, 1995, p.57). Para Duveen, Moscovici interessou-se mais na exploração da variedade e da diversidade das ideias coletivas nas sociedades modernas; acrescenta ainda que Durkheim não tinha interesse no estabelecimento de um caráter *sui generis* das representações coletivas como parte de seu empenho em sustentar como ciência autônoma, a sociologia. A sociologia durkheiminiana era norteada para os elementos que proporcionam a coesão social, contra o risco de fragmentação ou desintegração da sociedade, ou sejam, as forças e estruturas que podem manter, conservar, o todo social (DUVEEN, 2007).

A sociologia via as representações sociais como “[...] artifícios explanatórios, irreduzíveis a qualquer análise posterior.” (MOSCOVICI, 2007, p.45).

Segundo Patriota (2008) é em Emile Durkheim que Moscovici vai buscar as bases para a elaboração de sua teoria, dando continuidade aos estudos das representações coletivas do sociólogo francês, que por muito tempo permaneceram esquecidas do meio científico/acadêmico. Porém, ele dá às representações coletivas uma configuração bem diferente, pois Moscovici ao contrário de Durkheim não estava comprometido com a filosofia positivista da ciência (PATRIOTA, op. cit.)

Sendo assim o conceito de representação social foi introduzido por Moscovici quando estudou de forma pioneira como a psicanálise infiltrou-se no pensamento popular na França. Com seu trabalho *La Psicanalyse: Son image son public*¹⁴, um texto com temas fundamentais e as ideias sobre a teoria das representações sociais estavam expostas e construídas de forma contextualizadas em estudo específico de pesquisa. Apesar da sua genialidade intelectual e os resultados do seu trabalho, houve um problema de recepção da teoria das representações sociais no mundo anglo-saxão, decorrente da não tradução para o inglês. Segundo Duveen (2007), a mera tradução para o idioma inglês não ocasionaria a eliminação das divergências entre as ideias de Moscovici e o pensamento sociopsicológico anglo-saxão predominante na ocasião (na Inglaterra e Estados Unidos), mas poderia ter contribuído para diminuir a quantidade de más compreensões sobre o pensamento moscoviciano, e ainda, lançar elementos que proporcionassem colocar em cheque as discussões em inglês dessas ideias. Conforme Deveen (op. cit.) a falta de acesso desse trabalho pela cultura anglo-saxã, predominantemente monolíngue, gerou essa dificuldade, pois, quando:

¹⁴ Publicado na França em 1961 e nova edição revisada publicada em 1976.

[...] estas ideias são postas em ação na estrutura dum projeto de pesquisa, na ordenação e no processo de tornar inteligível a massa de dados empíricos que emergem, elas assumem também um sentido concreto, que é apenas fracamente visível nos textos teóricos mais abstratos, ou programáticos (DEVEEN, op. cit., p. 09).

Conforme Moscovici (1978) muitos estudos posteriores contribuíram para uma melhor compreensão da sua generalidade e de sua função na comunicação, como também na geração dos comportamentos sociais.

De acordo com Nogueira (1995, p.57), Moscovici, faz a retomada do conceito de representação social baseado em uma “contextura psicológica autônoma” que faz a captação da mediação da subjetividade, de forma que o aspecto conceitual seja alcançado e ainda o aspecto perceptivo e intuitivo. Ainda conforme essa autora esse modo de conhecimento particular tem por função “elaboração de comportamento (atitudes) e a comunicação entre indivíduos.” Ao perseguir o caminho de um pensamento conceitual, a representação social, segundo Nogueira (op. cit., p. 57):

[...] retém o poder de organizar a partir do conceito, ao unir, filtrar o que vai ser introduzido e reaprendido no domínio sensorial. Representar uma coisa não é somente repeti-lo, desdobrá-lo ou reproduzi-lo; é constituí-lo, retocá-lo, modificar-lhe o texto. Ao mesmo tempo que lhe confere o status de um signo, significa conhecê-lo, tornando-o significante. O poder criador da atividade representativa reside no repertório de saberes e experiências.

As representações (sociais) que nós fabricamos são sempre o resultado de um esforço constante de tornar comum e real algo que é incomum (não-familiar). Ao constituir uma representação social, os grupos tendem a “[...] criar realidades que confirmam a validade das explicações e elementos contidos nela.” (ARRUDA, 2008, p. 505).

A representação social segundo Moscovici (2007, p. 79) parte da grande “[...] diversidade dos indivíduos, atitudes e fenômenos, em toda sua estranheza e imprevisibilidade.” Tem como objetivo desvendar como os indivíduos e grupos conseguem construir um mundo com estabilidade e previsibilidade diante dessa diversidade.

Para Moscovici (1978, p.41):

As representações sociais são entidades quase tangíveis. Elas circulam, cruzam-se e se cristalizam incessantemente através de uma fala, um gesto, um encontro, em nosso universo cotidiano. A maioria das relações sociais estabelecidas, os objetos produzidos ou consumidos, as comunicações trocadas, delas estão impregnados.

As representações sociais permeiam aspectos da vida social e que segundo Caio e Marques (2009, p.43):

[...] tem por finalidade investigar os fatores intangíveis das relações sociais que se fazem presentes em todos os movimentos da sociedade e que nem sempre são considerados e que, por este motivo, pode transformar em objetos intransponíveis a ponto de prejudicar o êxito na implementação de qualquer ação que venha a modificar conduta, seja inclusive, para atender, imposições legais, mesmo que, no tocante a sua finalidade, não reste dúvida quanto à moralidade ou legitimidade.

A investigação sobre as representações sociais busca entender o processo de formação e funcionamento dos sistemas de referência utilizados por pelos indivíduos para classificar pessoas e grupos e para interpretar os fatos e eventos da realidade do cotidiano. Suas relações com a linguagem, a ideologia, o imaginário social e, por exercer papel significativo na direção de comportamentos e das práticas sociais, as representações sociais são fundamentais para se analisar os mecanismos que causam interferência na eficácia do processo de um determinado fenômeno (ALVES-MAZZOTTI, 2008).

Conforme Alves-Mazotti (op.cit.), as sociedades modernas apresentam, permanentemente, uma enorme quantidade de informações que confrontam a todos nós. Tudo que surge de novo na sociedade nos afetam de alguma forma exigindo que procuremos entender, tentando associar a algo que já conhecido por nós, utilizando palavras que já compõem o nosso repertório. Durante a interação social, através da comunicação seja qual for o ambiente social, somos levados a nos manifestar acerca dele, buscando informações e explicações, julgando-o e se posicionando. Nessas interações vão surgindo universos de consenso por meio dos quais representações novas serão geradas e repassadas através da comunicação, tornando-se parte desse universo não como opiniões e sim, segundo Alves-Mazotti (2008, p. 21), como verdadeiras “[...] ‘teorias’ do senso comum, construções esquemáticas que visam dar conta da complexidade do objeto, facilitar a comunicação e orientar condutas [...]”, que colaboram a formar a identidade do grupo e o sentimento do indivíduo de pertencer ao grupo.

Há várias maneiras de compreender e de tratar as representações sociais, fazendo relação ou não com o imaginário social. Segundo Alves-Mazzotti (op. cit. p. 21):

Elas são associadas ao imaginário quando a ênfase recai sobre o caráter simbólico da atividade representativa de sujeitos que partilham uma mesma condição ou experiência social: eles exprimem em suas representações o sentido que dão a sua experiência no mundo social, servindo-se dos sistemas de códigos e interpretações fornecidos pela sociedade e projetando valores e aspirações sociais.

Para Moscovici (2007, p.47) “[...] as representações devem ser vistas como uma maneira específica de compreender e comunicar o que nós já sabemos.” Para Deveen (2007, p. 08), o papel da comunicação pode ser bem ilustrado, na forma como passam a ser senso comum, quando entram para o mundo do cotidiano, do mundo comum em que se vive e interage-se com outras pessoas (amigos, colegas, parentes e conhecidos) e seguem na mídia em geral (impressa, visual e auditiva), ou seja, “[...] as representações sustentadas pelas influências sociais da comunicação constituem as realidades de nossas vidas cotidianas e servem como o principal meio para estabelecer as associações com as quais nós nos ligamos uns aos outros.”

E ainda sobre a representação social, Arruda (2002, p. 129) coloca que ela:

[...] operacionaliza um conceito para trabalhar com o pensamento social em sua dinâmica e em sua diversidade. Partia da premissa de que existem formas diferentes de conhecer e de se comunicar, guiadas por diferentes, formas que são móveis, e define duas delas, pregnantes nas nossas sociedades: a consensual e a científica, cada uma gerando seu próprio universo.

Segundo a autora Arruda (op. cit.), a diferença, não teria um significado hierárquico, nem mesmo um isolamento entre elas, e sim intenções diferentes, sendo o universo consensual constituído principalmente pela conversação informal do cotidiano enquanto que o universo reificado se cristaliza no espaço científico, com seus cânones de linguagem e sua hierarquia interna. O cotidiano pode ser considerado, segundo PERRUSI (1995, p. 101), “[...] como a dimensão constitutiva do mundo da vida e que realiza a reprodução social através da reprodução dos próprios indivíduos.”

Apesar de ambas as formas, consensual e científica, terem finalidades diferentes são muito importantes para a vida humana. A construção das representações sociais é normalmente formada na esfera consensual (ARRUDA, op. cit.).

Ainda sobre o cotidiano Perrusi (op. cit., p. 103) afirma que “[...] é um conceito de totalidade e envolve toda e qualquer atividade humana.” Dessa forma, o autor acredita que a representação social “[...] é uma modalidade de produção ideativa típica da cotidianidade.” Então, para este autor, perceber a representação social como uma “[...] modalidade expressiva da consciência prática e como modo de produção ideativo típico da cotidianidade”, pode-se ampliar o conceito de representação social, cujo movimento, nesse sentido, transcenderia a uma mera tipicidade cognitiva do senso comum que estaria inscrito, de vez na práxis social.

Segundo Wagner (2000) alguns pesquisadores utilizam o conceito de representação de forma mais pragmática com o sentido de um conjunto estruturado de atitudes e opiniões, enquanto outros abraçam uma posição que se justifica mais de forma teórica. Conforme este autor, isso se deve possivelmente às facetas do próprio conceito de representação social, que por um lado se concebe a representação social como um processo socialmente estabelecido de comunicação e discurso e, por outro lado, as representações sociais são observadas como atributos característicos de cada indivíduo, como formas estruturadas de conhecimento que são acessíveis individualmente, apesar de haver compartilhamento. Ainda este autor considera que o denominador comum dos diversos tipos de representação social é que são elaboradas socialmente e compartilhadas coletivamente. Para Wagner (2000, p. 09) o termo representação social pode ser ainda ser concebido como “[...] um processo de comunicação em desenvolvimento nos grupos sociais [...]” e também como “[...] o resultado desse processo.” De uma forma ou de outra, as representações sociais são resultado de tal processo de comunicação e discurso.

Moscovici (2007, p. 55) argumenta que as relações sociais tem uma dinâmica de familiarização em que “[...] os objetos, as pessoas e acontecimentos são percebidos e compreendidos com relação a prévios encontros e paradigmas [...]” Com isso, o autor quer dizer que a memória tem prevalência sobre a dedução, o passado prevalece sobre o presente, a resposta sobre o estímulo, assim como as imagens sobre a realidade. O que significa conforme Caio e Marques (2009, p. 50) “[...] as heranças das representações não desaparecem não se perdem [...]” e segundo Moscovici (op. cit.) o que se pode prever é que tudo se processe em uma atmosfera da forma prevista e que aconteça que haja entre a representação social nova (não-familiar) com as existentes (familiares) uma conformação. Segundo Moscovici (2007) as representações sociais precisam ser observadas como uma atmosfera, relacionada ao indivíduo ou ao grupo.

Os aspectos mencionados por Moscovici (op. cit.) como familiaridade e memória contribuíram para a demonstração dos processos de constituição da representação social denominados de objetivação e ancoragem, processos fundamentais, também denominados de objetivação e amarração (MOSCOVICI, 1978), que segundo Jodelet (2005) apud Caio e Marques (op. cit.), têm analogia com a constituição e o funcionamento da representação social.”

Sobre objetivação Moscovici afirma que “[...] é um processo muito mais atuante que a ancoragem [...] une a ideia de não-familiaridade com a realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade.” (MOSCOVICI, 2007, p.71). Para o autor, objetivar é encontrar a

qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso, é realizar a reprodução um conceito em uma imagem.” Por icônico neste contexto entendemos o que representa nitidamente uma ideia ou um objeto.

Na objetivação, faz com que se dê a uma imagem uma contrapartida material, resultado que tem, em primeiro lugar decorrente da flexibilização cognitiva: “[...] o estoque de indícios e de significantes que uma pessoa recebe, emite e movimenta no ciclo das infracomunicações pode tornar-se superabundante.” Para que a defasagem entre a quantidade de palavras circulantes e os objetos que as acompanham seja reduzida, e “[...] como não se poderia falar de nada [...]”, os “signos linguísticos” que estão ligados a “estruturas materiais”, tentando-se acoplar a palavra a coisa. Esse empenho é tanto mais necessário visto que a “[...] linguagem – notadamente a linguagem científica – pressupõe uma série de convenções que fixam a sua adequação do real.” (MOSCOVICI, 1978, p. 110-111).

Toda objetivação, na verdade, é uma objetivação de algo que vem de fora, isto é, de algo que é novo e que precisa de um reconhecimento.

Segundo Ordaz e Vala (2000, p. 91):

[...] o processo de objetivação é o processo através do qual o que é abstrato se torna concreto, dotado de materialidade. O conhecimento (ideias e crenças) sobre um fenômeno, quando objetivado, não só é visto como exterior aos indivíduos, como informação, e por isso válido, como se torna um estímulo, como se tratasse de uma realidade física, para a organização de comportamentos e de novos conhecimentos.

Quando se opera a quebra entre as normas técnicas da linguagem e o léxico (arcabouço vocabular) corrente, o que se caracterizava como símbolo passa a aparecer com signo, por ser normal ou natural que se deseje uma correspondência a uma “realidade” (MOSCOVICI, 1978, p. 111).

Há uma descentralização onde os elementos da linguagem científica transferem-se para a linguagem comum que estarão sujeitas a novas convenções. De forma que objetivar segundo Moscovici (op. cit.), é fazer a reabsorção de um excedente de significados dando a eles uma materialidade e, com isso, certo distanciamento a respeito deles; sendo ainda, o transplantar para o nível da observação o que só podia ser feito e inferência, ser percebido só como símbolo. Segundo Moscovici (1978, p. 113), duas operações são essenciais para a objetivação: a naturalização e a classificação. A operação de naturalizar faz com que o símbolo torne-se real, e a operação de classificar oferece uma atmosfera ou aspecto simbólico.

O lento investimento de um determinado objeto social pelo corpo social e a influência dos valores de referência sobre sua evolução relacionam-se com a amarração ou ancoragem (MOSCOVICI, op. cit., p. 110).

Com relação à ancoragem, de acordo com Moscovici (2007, p. 60-61), ancorar é fazer comparação entre “[...] ideias estranhas, reduzi-las a categorias e imagens comuns e colocá-las em um contexto familiar [...] é classificar e dar nome a alguma coisa. Coisas que não são classificadas e que não possuem nome são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras.” Para o autor, “[...] categorizar alguém ou alguma coisa indica fazer opção por um dos paradigmas armazenados em nossa memória estabelecendo uma relação positiva ou negativa com ele.” (MOSCOVICI, 2000, p. 63).

Segundo Ordaz e Vala (2000, p.91), a ancoragem pode ser designada como:

[...] a transformação do não familiar em familiar e [...] as formas através das quais as representações sociais, uma vez constituídas, se tornam socialmente funcionais.

Pode-se dizer que, a representação social é um conceito com orientação para a descrição dos significados (ORDAZ e VALA, 2000). Estes autores sobre os processos que regulam os conteúdos das representações, objetivação e ancoragem, dizem o seguinte: o processo de objetivação “[...] analisa as formas através dos quais um conceito é objetivado, ou um fenômeno é pensado de forma objetivada, ou seja, adquire materialidade e se torna expressão de uma realidade vista como natural.” Com relação ao processo de ancoragem, “designa a) a transformação do não familiar em familiar e b) as formas através das quais as representações sociais, uma vez constituídas, se tornam socialmente funcionais” (ORDAZ e VALA, op. cit., p. 88).

Para Abric (2000, p.28), a representação social tem seu funcionamento correspondente como um:

[...] sistema de interpretação da realidade que rege as relações dos indivíduos com o seu meio físico e social, ela vai determinar seus comportamentos e suas práticas. A representação é um guia para a ação, ela orienta as ações e as relações sociais. Ela é um sistema de pré-decodificação da realidade porque ela determina um conjunto de antecipações e expectativas.

As ideias, crenças sobre um determinado fenômeno social, ou seja, o conhecimento sobre o mesmo quando objetivado, não apenas é percebido como externo às pessoas, como sendo informação, e por isso considerado válido, mas também, é um estímulo como se tivesse um aspecto real concreto, para proporcionar a organização de práticas comportamentais e

outros novos conhecimentos (ABRIC, op. cit.). O que a ciência entende sobre um determinado fenômeno (com seu conceito científico) não é como o senso comum define, pois o público em geral como não domina o conhecimento específico próprio dos especialistas, normalmente, não têm condição sequer de tratar dos pormenores do conteúdo do fenômeno. Para ele, “[...] trata-se unicamente de situá-la num domínio conhecido [...]”, ou seja, torná-la familiar (MOSCOVICI, 1978, p. 115).

O termo representação social tem sido de grande utilidade para o processo de compreensão dos diversos objetos, principalmente nas áreas de conhecimento em que a subjetividade está presente, sem dúvida, nas práticas do cotidiano. Dessa forma vem sendo usado como teoria, categoria explicativa ou analítica ou como conceito (MOREIRA e OLIVEIRA, 2000).

A construção da representação social para acontecer é fundamental que os grupos e sociedades tenham um discurso social diverso, ou seja, discursos com posições compartilhadas e não compartilhadas a respeito de muitos temas. Segundo Bourdieu (1976) apud Wagner (2000, p. 10):

A representação social como um processo só pode ocorrer em grupos e sociedades onde o discurso social inclui a comunicação tanto de pontos de vista compartilhados, quanto divergentes sobre muitos assuntos. Nenhum processo desse tipo é concebível em grupos étnicos ortodoxos e tradicionais, onde princípios objetivos e subjetivos de organização da experiência coincidem com frequência.

Segundo Wagner (2000), as representações sociais (seu arcabouço teórico) tratam da construção social e possui dois sentidos. Em primeiro lugar, o sentido em que as representações sociais são constituídas socialmente nos grupos através dos discursos públicos. A maneira como os indivíduos pensam sobre determinadas coisas do seu mundo, sejam elas reais ou imaginárias, o conhecimento que as pessoas têm do seu universo, é decorrente de processos discursivos, construídos socialmente. Em segundo lugar, o sentido em que esse conhecimento do universo grupal é construído pelo grupo.

As pessoas de um grupo, atuando no sistema de representação, produzem o objeto representado, dando a ele significado e realidade. O processo interativo dos membros de um grupo exprime e ratifica seus pontos de vista e suas crenças subjacentes, de maneira que a representação social sempre pode ser como uma unidade do pensar e do como fazer das pessoas. Sendo assim, a representação vai além de uma imagem estática de um objeto ou fenômeno presente na mente das pessoas, pois, também, abrange no processo interativo grupal seu comportamento e a prática (WAGNER, op.cit.).

1.4.3 Gênese social das representações sociais

Segundo Wagner (op. cit.), as representações sociais tratam concomitantemente sobre o conhecimento representado e acerca da construção do mundo.

Embora haja uma grande quantidade de pesquisas realizadas sobre representações, segundo Wagner (op. cit., p. 16-17) não há uma concordância unânime dos pesquisadores quanto a que critério seria suficiente para a definição de representações sociais. Conforme o autor, para caracterizar as representações sociais utilizam-se alguns atributos estruturais e funcionais como:

a) sua estrutura ‘teórica’ de proposições organizadas hierarquicamente, que formam um núcleo central e um conjunto de elementos periféricos (Abric, 1987; Flament & Moliner, 1989); b) sua forma metafórica, como um esquema figurativo (Moscovici, 1976; Wagner, Elejabarrieta & Lahnsteiner, 1995), que resulta c) da objetificação (Doise, 1990; Moscovici, 1984); d) sua função de ancorar novas experiências (Moscovici, 1984); e finalmente, e) serem coletivamente compartilhadas.

É importante ressaltar que esses atributos não são exclusividade das representações sociais; outras formas de representação como, representações singulares e estruturas cognitivas, tendo como exemplo: “[...] teorias subjetivas, esquemas cognitivos individuais, ‘scripts’, planos, protótipos e atitudes.” (WAGNER, 2000, p. 17). Ainda de acordo com o autor, esses critérios estruturais e funcionais podem ser atribuídos a qualquer dessas construções psicossociais, ou a todas. O autor acrescenta que a sobre as representações sociais não se analisou totalmente as consequências da “[...] sócio-gênese no discurso público dos grupos ‘pensantes’ e reflexivos [...]”, consequências como os “[...] atributos externos estruturais [...]” que são aqueles que não estão inseridos nas representações sociais decorrentes de um processo sócio-genético específico, que não estão na dependência da estrutura interna da representação, porém são constituinte do conhecimento a respeito da representação social, bem como sua afinidade, relação, com o grupo e dos respectivos membros.

Na sócio-gênese das representações sociais, das suas diferentes formas, existe um denominador comum que é o fato de serem elaboradas socialmente e compartilhadas coletivamente, sendo as representações sociais, que constituem parte do arcabouço de conhecimento comum (habitual), o produto resultante desse processo de discurso e comunicação. O processo discursivo é essencial na construção do conhecimento que as

pessoas apresentam sobre as coisas do seu universo, reais ou imaginárias, sendo, pois, como já dissemos, construídos socialmente (WAGNER, op. cit.).

É no contexto discursivo de determinados grupos sociais que se pode analisar suas representações sociais. Podem-se chamar esses grupos como grupos reflexivos, denominação que segundo Wagner (op. cit., p. 10), é compreendido como “[...] um grupo que é definido pelos seus membros, que conhecem sua afiliação e dispõem de critérios para decidir sobre quem são os seus membros.” O autor ainda coloca que “[...] se as pessoas categorizarem elas mesmas e os outros como pertencentes a uma unidade social específica, esta unidade, por seu turno, constitui um grupo reflexivo [...]”, um grupo que é resultado da autocategorização realizada pelos seus membros. De acordo com Turner (1987) apud Wagner (2000), a reflexividade compreende que a parte fundamental do auto-sistema das pessoas é o pertencimento a um grupo.

Outra discussão importante realizada sobre as representações sociais é sobre que critério bastará para uma definição das representações, implicando em numerosos critérios de diagnóstico que possibilitem caracterizá-las. De acordo com Wagner (op. cit.), alguns critérios devem ser considerados quando se trata da sócio-gênese das representações sociais: consenso funcional, relevância, prática, holomorfose e afiliação.

O critério do consenso funcional é caracteriza-se pela necessidade de manutenção do grupo como uma unidade social reflexiva e organizada pela forma padronizada do autossistema, da autocategorização e interações de uma maioria qualificada de membros que compõem o grupo. A sócio-gênese das representações não tem implicação de ordem numérica e sim no consenso funcional, pois nenhuma representação social poderá ser compartilhada de forma consensual por cem por cento dos membros do grupo. O importante é que esse consenso funcional precisa ser bem qualificado para garantir que o processo de manutenção de uma determinada representação e seu objeto permaneça em funcionamento, ou seja, é preciso que haja uma maioria qualificada dos membros de um grupo que compartilhe determinada representação.

É o que Abric (2000, p. 29) denomina de função identitária em que as representações definem a identidade e permitem a proteção da especificidade dos grupos, ou seja, além da função de saber (que permite a compreensão e explicação da realidade), as representações sociais, de acordo com Mugny e Carugati (1985, p. 183) apud Abric (op. cit.), têm como função “[...] situar os indivíduos e os grupos dentro do campo social (permitido) a elaboração de uma identidade social e pessoal gratificante, ou seja, compatível com o sistema de normas e de valores socialmente e historicamente determinados.”

Outro critério apontado por Wagner (op. cit.) é o critério da relevância que para ele as representações sociais referem-se somente a objetos ou fenômenos socialmente importantes. Ainda este autor, baseado em Sperber e Wilson (1986), colocam que estes objetos e questões podem ser considerados relevantes “[...] se o padrão de comportamento dos indivíduos ou grupos muda em sua presença” (WAGNER, 2000, p.18), ou seja, são objetos e fenômenos que chamam a atenção por razões como: forte interesse, conflito, estranheza, levando à necessidade de se relacionar com ele e gerando como isso uma construção representacional dos atores sociais.

O critério de prática enfatiza que é importante que uma grande quantidade de pessoas participe do discurso público e seja pertencente a um grupo reflexivo, ou seja, que não haja separação entre o pensamento e a ação no que diz respeito à representação.

Segundo Himmelweit (1990) apud Wagner (2000, p. 19) coloca que somente poder-se-ia apontar uma nova representação social em um determinado grupo quando o pensamento e o comportamento de uma expressiva maioria dos membros desse grupo tenham mudado em decorrência do seu surgimento, e esse pensamento e ação seja o habitual, o rotineiro. Percebe-se que esse critério tem uma relação com a função de orientação (ABRIC, 2000) que guiam os comportamentos e as práticas dos indivíduos e grupos, sendo um guia para a ação.

O critério de holomorfose está relacionado com informações de referência grupal, de identidade social, ou seja, se as representações levam a implicação de ações relacionadas com o objeto representado, essas representações precisam conter elementos de conhecimento referentes a todos os indivíduos desse grupo considerados como coatores em potencial (Wagner, op. cit.). A holomorfose sugere que numa situação em que as pessoas do grupo que apresentam determinada representação, cada uma dessas pessoas saberá, razoavelmente, o tipo de ação ou atitude (o comportamento) que normalmente poderia se esperar das outras pessoas numa situação que demande certa representação.

Percebe-se nesse critério a relação com a função identitária, conforme descrita anteriormente, e, também, a função de orientação apontada por Abric (op. cit., p. 30), quando coloca que o processo de orientação das condutas por meio das representações sociais é resultante de um dos fatores fundamentais conforme suas palavras: “[...] a representação é prescritiva de comportamentos ou práticas obrigatórios.” Ela define o que é lícito, tolerável ou inaceitável em um dado contexto social. Podemos considerar que critério apontado por Wagner (op. cit.) fazendo correspondência com as funções descritas por Abric (op. cit.) têm relação com o processo de ancoragem das representações sociais, conceituada anteriormente e que voltaremos à sua discussão na análise deste estudo.

O critério de afiliação tem relação com a delimitação do grupo (grupo reflexivo) onde se estabelece uma parte localmente válida do senso comum por meio da representação, sendo esse critério considerado o lado objetivo do critério holomórfico que possibilita averiguar “[...] a correção da metainformação da representação holomórfica.” (WAGNER, op. cit., p. 20).

Esses critérios apontados acima são consequência de uma suposição teórica do caráter sócio-genético das representações sociais e suscetíveis de investigação empírica.

A aplicação desses critérios a uma representação específica vai depender da sócio-gênese dessa representação e a função que ela exerce no contexto grupal.

1.4.4 Aspectos fenomenológicos das representações sociais

De acordo com Perrusi (1995) os indivíduos possuem um acervo de informações que pode ser considerado não suficiente e muito abundante ao mesmo tempo, porque mesmo tendo pouco conhecimento a respeito de algum assunto específico, esses indivíduos podem gerar diversas referências desse assunto em relação a outros, ou seja, ocorre o que Moscovici (1978, p. 250) denomina de defasagem constitutiva (um dos fatores), que corresponde à defasagem entre a informação que o indivíduo tem realmente sobre uma determinada questão e a informação que precisaria ter para o domínio de compreensão do que essa questão realmente significa. A constituição dessa defasagem de acordo com Perrusi (op. cit. p. 144) “[...] ocorre menos da quantidade de informação possuída do que da determinação do campo de interesses do sujeito.” O indivíduo ter acesso a informações e seu nível de conhecimento representam fatores relevantes para que ele se aproprie e apreenda cognitivamente os objetos sociais, embora a variação da informação, quantitativa e qualitativa, dependa, fundamentalmente, do campo de interesses e do lugar que ele ocupa na sociedade. Como diz Moscovici (1978, p. 251):

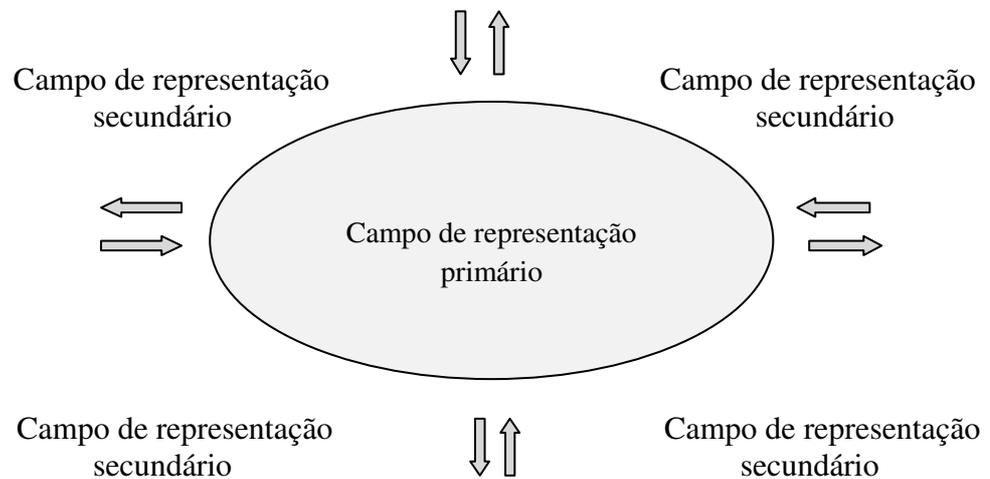
A educação escolar e universitária cria maior capacidade de compreensão dos conhecimentos que circulam na sociedade. Entretanto, com muita frequência, as diferenças esfumam-se e, seja qual for o nível de educação atingido, os indivíduos estão armados de maneira idêntica para comunicar ou emitir uma opinião.

Outras variáveis sociais também contribuem para influenciar as opiniões dos indivíduos, entretanto Perrusi (op. cit.) coloca que essas opiniões, visões individuais, originam-se de um fundo básico comum, ou seja, um padrão considerado primário de representações baseado na

prática e vivência cotidiana da comunicação no ambiente, com impermeabilidade a situações que gere problematização. Ainda o autor coloca que as informações a respeito de um objeto social baseiam-se numa experiência social primária com esse objeto, que determina a estruturação de um campo de representacional de um determinado objeto social, em suas variadas representações sociais, construídas pelos grupos sociais, a que estes grupos reportar-se iam, podendo esse campo ser denominado de primário por constituir-se uma camada profunda de conhecimento não problematizado, no qual não existe, como para outras formas de saber, uma consciência intencional como a ciência.

Esse campo de representação seria estável e teria uma resistência contra transformações simbólicas, configurando-se como uma força totalizante com centro e periferias diversificadas que se misturariam a outros campos de representação. Poderia imaginar-se essa parte central como uma área socioculturalmente fecunda que geraria representações variadas. Estas representações constituiriam modelos secundários a partir do campo primário decorrente de uma abundância de papéis e lugares sociais gerados pela diversidade e estratificação social. (ver ilustração abaixo). Esses modelos secundários formariam um ambiente vasto de percepções que teriam permeabilidade às transformações, estando enraizados no contexto histórico do momento e constituiriam representações sociais frágeis e instáveis, por está dependente do contexto e, principalmente , do consenso social (PERRUSI, 1995). Esse modelo estaria presente no senso comum que estrutura o campo informacional sobre determinado objeto social. Moscovici (op. cit.) denomina de pensamento natural (pensamento representativo) a maneira de organização intelectual que subjaz no senso comum que difere do modo de organização intelectual da ciência.

Ilustração 1: Campos de representação



Fonte: elaborado pelo autor.

Para se entender a forma de organização intelectual dos indivíduos, precisa-se a seguir, apresentar os elementos do pensamento natural que tem relação com o campo informativo dos indivíduos.

Em relação às representações sociais Moscovici (1978) afirma que alguns fatores são determinantes para oferecerem as condições em que elas são constituídas. Esses fatores são descritos como os elementos característicos fenomenológicos da representação social (que são categorias encontradas por Moscovici), sendo apropriados para identificação do conteúdo dos depoimentos dos entrevistados com o pensamento natural (MOSCOVICI, op. cit.; PERRUSI, 1995), como se segue:

- dispersão e concentração de informações;
- focalização;
- pressão para a inferência;
- personificação dos conhecimentos e dos fenômenos;
- processo de figuração;
- ontologização.

A dispersão de informações acontece quando o indivíduo na sua representação não consegue enquadrar um objeto de maneira estável. A concentração de informações apresenta uma relação de estabilidade entre ambos, o indivíduo e o objeto.

Esses fenômenos teriam uma relação com a área de interesse do indivíduo e a adaptação (amoldamento) do objeto social à sua representação e estariam relacionados ao campo informativo (fontes de informação) dos indivíduos com o nível de enquadramento desse acervo informativo que possui para definir ou apreender o significado do objeto social. A dispersão de informações como vimos está relacionada com o campo informativo. O que o determina significativamente é a focalização (do sujeito individual ou coletivo) sobre uma determinada relação social ou um determinado ponto de vista, de acordo com Moscovici (op. cit., p. 252) “[...] é o aspecto expressivo da relação do indivíduo ou grupo com o objeto social [...]” em que de forma espontânea “[...] um indivíduo ou um grupo concede atenção específica a algumas zonas muito particulares do meio ambiente e mantém certa distância em relação a outras zonas do mesmo meio ambiente.”

A pressão para a inferência é o aspecto do pensamento natural que corresponde a um processo de adaptação cognitiva do indivíduo diante de situações de interpelação e de

determinado assunto que se apresenta, precisa dar uma resposta, explicação ou mesmo um entendimento, e acontece certa dificuldade de tomar posições práticas e normativas sobre variados assuntos, ou seja, as pessoas precisam estar constantemente preparadas para darem uma resposta. No caso de analisar os discursos, isso gera uma pressão que deflagra um (PERRUSI, 1995) Podem-se observar no processo de comunicação numa entrevista, por exemplo, podem surgir diversos fenômenos como: antecipações precipitadas que aparecem manifestadas em “[...] respostas prontas, em definições lacônicas e tautológicas, bem como fixando a validade do argumento na autoridade de alguma entidade ou pessoa.” (PERRUSI, op. cit., p.152). Encontramos ainda como fenômeno dessa pressão para inferência a utilização de definição negativa (termos como ausência, falta, não é, inexistência) que representa um artifício que pode ser usado para auxiliar o indivíduo a desenvolver uma resposta.

A personificação dos conhecimentos e dos fenômenos é a associação de coisas com nomes com uma função cognitiva de fazer com que determinado objeto social torne adequado aos problemas da vida cotidiana, permitindo ainda, de certa forma, que uma representação se materialize, para facilitar a ação e as inferências do indivíduo (PERRUSI, op. cit.). Este autor observa que a despersonificação dos conhecimentos e fenômenos é um dos atributos do pensamento científico.

O processo de figuração se caracteriza pela apresentação no conteúdo das falas a substituição dos conceitos e os argumentos por imagens geradas por meio de metáforas. A utilização de imagens e metáforas no lugar de conceitos significa uma busca para simplificar a comunicação (PERRUSI, op. cit.). Ainda este ator coloca que uso desses recursos é utilizado tanto no senso comum como em qualquer processo de comunicação informal, de forma que o raciocínio argumentativo seja posto como uma ilustração, tornando acessível sua compreensão. Para melhor entendimento dessa questão reproduzi-se abaixo a exemplificação de Perrusi (op. cit.):

Se um indivíduo conhece Física e emprega a imagem da tração muscular para entender o que seja força em mecânica, ele estará usando o processo figurativo para ilustrar o seu argumento e torná-lo mais fácil de aceitação, como usual, por exemplo, na vulgarização da teoria da relatividade, que não é feita pela demonstração de cálculos complexos e sim por exemplos tirados do cotidiano. Outra situação, sem dúvida, é um indivíduo, desconhecedor da mecânica, que utiliza o termo na frase “a força é a lei”, numa conversação cotidiana.

Os exemplos acima representam um processo figurativo, apesar de que há no primeiro exemplo a utilização do termo força com finalidade didática e ilustrativa em que há a

compreensão do termo com base na mecânica da Física. No outro exemplo o termo é entendido da forma que é dito, ou seja, o termo força (relacionado à Física) passa por uma atualização no senso comum por meio de vários processos de filtração e elaboração de forma que “[...] se encontra numa cadeia sinonímica, indiferenciado e imerso, em companhia de outros termos” como: vigor, autoridade, poder, esforço, valor, intensidade, potência, entre outros.” (PERRUSI, 1995, p.162).

Pode-se, assim, compreender o processo de figuração de duas maneiras: uma como substituição de conceitos por imagens e a outra como substituição de conceitos científicos que foram apropriados e elaborados, no senso comum, por imagens que se equivalem. (PERRUSI, op. cit.)

A ontologização acontece quando o conteúdo que é próprio do arcabouço científico migra para o senso comum. É quando se atribuem às ideias e às palavras características de coisas ou seres (ORDAZ e VALA, 2000). Segundo estes autores é através desses três últimos elementos, apresentados, que se processa a objetivação, já conceituada anteriormente e que ainda será tratada mais adiante.

1.4.5 Aspectos estruturais das representações sociais

Conforme discutido no tópico anterior, segundo Perrusi, (op. cit.), existe um fundo básico comum ou “[...] um padrão primário de representações com base na prática e vivência do dia a dia da comunicação no contexto ambiental [...], que Abric (2000) coloca que é de onde a representação para sua formação se utiliza de informações, crenças, opiniões e atitudes relacionados com um determinado objeto social, e este conjunto de elementos quando organizados se estruturam gerando um sistema sociocognitivo específico.

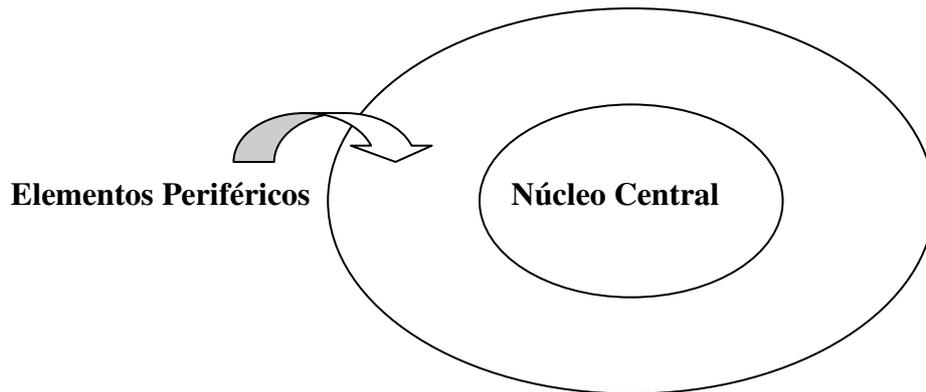
Esse autor elaborou (em 1976) a hipótese do núcleo central formulada conforme os termos:

A organização de uma representação social apresenta uma característica específica, a de ser organizada em torno de um núcleo central, constituindo-se em um ou mais elementos, que dão significação à representação. (ABRIC, op. cit., p. 31).

O núcleo central pode ser determinado de acordo com a natureza do objeto alvo de representação, pelos tipos de relações mantidas por determinado grupo com o objeto e pelo sistema de valores e normas sociais que compõem o “[...] meio ambiente ideológico do

momento do grupo.” (ABRIC, 2000, p. 31). Esse núcleo central seria o núcleo estruturante de uma representação que teria duas funções essenciais, uma função generalizadora e uma função organizadora. (Ver ilustração 2 a idéia de configuração do Núcleo Central (sistema central) e Elementos Periféricos (sistema periférico)).

Ilustração 2: Núcleo Central (sistema central) e Elementos Periféricos (sistema periférico)



A função generalizadora segundo esse autor é: “[...] o elemento através do qual se cria, ou se transforma, o significado dos outros elementos constitutivos da representação. É através dele que os outros elementos ganham um sentido, um valor.”

A função organizadora é: “[...] o núcleo central que determina a natureza dos elos, unindo entre si os elementos da representação. Neste sentido, o núcleo é o elemento unificador e estabilizador da representação.”

Nesse núcleo contém os elementos da representação que possuem mais estabilidade, ou seja, que são mais difíceis de modificarem-se, mais resistentes a mudanças. Pois, toda modificação do núcleo central proporciona uma modificação na representação. É através da identificação do núcleo central que se pode realizar um estudo comparativo. Para que haja diferença entre duas representações “elas devem ser organizadas em torno de dois núcleos centrais diferentes” (ABRIC, op. cit.). Este autor afirma que simplesmente identificar o conteúdo de uma representação não é suficiente para reconhecê-la e especificá-la. É fundamental verificar a organização do conteúdo, porque duas representações podem ser definidas através de um mesmo conteúdo e serem bem diferentes em relação à sua centralidade, ou seja, se a organização dos conteúdos for diferente. Outra coisa importante que esse autor acrescenta é que a centralidade não é só atribuída a critérios quantitativos, mas, principalmente qualitativo, pois o núcleo central possui primeiramente uma significativa

dimensão qualitativa, o que é que dá significado à representação. Num discurso os indivíduos podem apresentar elementos de conteúdo de relevância quantitativamente semelhantes, porém com origens diferentes, um elemento pode ser e o outro não. Esse elemento que não é central denomina-se segundo Abric (op. cit.) de elemento periférico que se organizam em torno do núcleo central e formam a parte essencial do conteúdo da representação, são os componentes mais acessíveis, mais vivos e mais concretos.

Esses elementos apresentam três funções fundamentais: função de concretização, função de regulação e função de defesa.

A função de concretização - dependente do contexto os elementos periféricos são decorrentes da ancoragem da representação na realidade, são a interconexão entre o núcleo central e a situação concreta por meio da qual a representação é realizada ou é posta em funcionamento. Esses elementos permitem que se haja formulação da representação concretamente, e sejam imediatamente compreensíveis e transmissíveis (ABRIC, op. cit.).

A função de regulação - esses elementos têm um papel importante na adaptação da representação nas transformações evolutivas do contexto em razão de serem mais leves do que os elementos centrais, fazendo com que sejam integradas na periferia da representação as informações novas e as mudanças que acontecem no meio ambiente. Elementos conflituosos com os alicerces da representação são alvos de um processo de integração através de: a) uma importância menor a eles direcionada; b) realizando com uma reinterpretação focada no significado determinado pelo núcleo central, e, c) aplicar a esses elementos um caráter de exceção. Em detrimento do fato do núcleo central ter uma estabilidade, “os elementos periféricos constituem o aspecto móvel e evolutivo da representação”.

A função de defesa – por ser estável o núcleo central da representação apresenta uma resistência a mudança porque a sua modificação causaria uma transformação total. Com isso o sistema periférico funciona como um sistema de defesa da representação que Flament (1994) apud Abric (2000, p. 32) denomina de “para-choque” da representação. Segundo Abric (op. cit.) a modificação que se processa, frequentemente, por meio de alterações de seus elementos periféricos, como exemplos: modificação de ponderação, novas interpretações, deformações funcionais, integração de forma condicional de elementos contraditórios, sendo nesse sistema periférico onde contradições podem surgir e serem suportadas.

Flament (op. cit.) analisando o sistema periférico da representação afirma que os elementos periféricos são esquemas que organizados pelo núcleo central, tendo esses esquemas algumas características importantes apontadas por esse autor que são: a) prescritores de comportamento, que orientam as ações e reações do indivíduo sem

necessidade de recorrer aos significados centrais. Aponta sobre o que se deve fazer ou dizer, o normal; b) permitem modulação das representações, faz com que a partir de uma representação organizada a partir do núcleo central possa apresentar diferenças aparentes que estariam relacionadas à forma individual de apropriação ou a determinados contextos, que se expressa por sistemas periféricos e algumas vezes por comportamentos diferentes, porém sem perder a compatibilidade com o núcleo central; c) protegem o núcleo central quando for necessário, por alguma ameaça.

Os esquemas considerados normais que estão relacionados ao núcleo se modificam em esquemas estranhos demarcados de acordo com as seguintes características:

[...] a lembrança do normal, a designação do elemento estrangeiro, a afirmação de uma contradição entre esses dois componentes, a proposição de uma racionalização permitindo tolerar (temporariamente) a contradição (FLAMENT, 1987, p.146 apud ABRIC, op. cit. p. 33).

Os esquemas centrais (o núcleo central) “são normativos no sentido que eles expressam a normalidade” e os elementos periféricos “condicionais, expressam o frequente, às vezes o excepcional, mas nunca o anormal” (MOLINER, 1992, p.328 apud ABRIC, 2000).

Abric considera as representações sociais como um duplo sistema, onde os sistemas central e periférico regem suas organizações e seus funcionamentos. Abaixo reproduzimos um quadro apresentado por Abric (op. cit. p.34):

Quadro 2: Estrutura das representações sociais (modelo de Abric)

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
- Ligado à memória coletiva e à história do grupo	- Permite a integração de experiências e histórias individuais
- Consensual <ul style="list-style-type: none"> • define a homogeneidade do grupo 	- Tolerância a heterogeneidade do grupo
- Estável - Coerente - Rígido	- Flexível - Tolerância às contradições
- Resiste às mudanças	- Evolutivo
- Pouco sensível ao contexto imediato	- Sensível ao contexto imediato
- Funções <ul style="list-style-type: none"> • gera o significado da representação • determina sua organização 	- Funções <ul style="list-style-type: none"> • permite a adaptação à realidade concreta • permite a diferença de conteúdo

Fonte: Abric (2000, p.34)

Tratando das relações entre a organização da representação e seus processos de transformação Abric (op. cit. p. 35) faz o seguinte questionamento o: “[...]o que acontece quando os atores sociais são levados a desenvolver práticas sociais em contradição com seu sistema de representação?” O autor coloca que Flament (op. cit.) na busca de resposta a essa questão criou uma noção considerada fundamental: noção de reversibilidade da situação. De acordo com essa noção os processos de transformação que podem ser desenvolvidos serão de natureza diversa conforme a situação seja percebida como reversível ou irreversível. Sendo percebida como reversível, de acordo com Abric (op. cit., p. 35):

[...] as novas práticas contraditórias vão, logicamente, desencadear modificações na representação [...] exclusivamente, através de uma transformação do sistema periférico, o núcleo central da representação permanece estável e insensível às modificações.

Essa transformação da representação é real embora superficial. A outra situação em que é percebida como irreversível, segundo Abric (2000), as práticas novas e contraditórias, vão ter consequências consideráveis no processo de transformação da representação. Nesse caso o autor argumenta que pode acontecer três tipos de transformação: transformação resistente, transformação progressiva da representação e transformação brutal.

A transformação resistente acontece quando as práticas novas e contraditórias são ainda controladas pelo sistema periférico e mecanismos clássicos de defesa através de interpretação e justificação, racionalização, referência a normas externas à representação, que surgirá esquemas estranhos que evitam ser questionados pelo núcleo central, levando a uma modificação apenas no sistema periférico e se aumentar o número de esquemas estranhos pode transformar o núcleo que muda a representação como um todo.

A transformação progressiva da representação acontece quando as novas práticas não são totalmente contraditórias com o núcleo central. Vai ocorrer a transformação sem ruptura do núcleo central. Os esquemas que surgem a partir dessas práticas vão aos poucos se integrando aos esquemas do núcleo central que haverá uma fusão e constituição de um novo núcleo e conseqüentemente uma nova representação.

A transformação brutal quando essas práticas vão de encontro fortemente ao significado do núcleo e não podem ser usados os mecanismos de defesa do sistema periférico. Neste caso “[...] a importância das novas práticas, sua permanência e seu caráter irreversível provocam

uma transformação direta e completa do núcleo central, e conseqüentemente, de toda a representação.” (ABRIC, op. cit. p. 35).

Diante da compreensão dessa estrutura constitutiva da representação social e a importância do seu funcionamento no processo de transformação da mesma, torna-se esse conhecimento fundamental para a análise das mudanças dessas estruturas.

CAPÍTULO 2 METODOLOGIA

2.1 Fundamentos metodológicos

A representação social pode ser considerada um construto conceitual que auxilia a compreensão da dinâmica das relações sociais, revelando a compreensão social de determinados grupos em relação a determinados fenômenos ou objetos sociais, sendo esta questão enfatizada por Moscovici em 1961 através de suas pesquisas. Wagner (2000, p. 04) distingue três campos diferentes de pesquisa que podem ser observados nas investigações das representações sociais. Segundo o autor, o primeiro campo tem uma abordagem das representações sociais de forma original como sendo “[...] conhecimento popular das ideias científicas socializadas [...]” onde a vulgarização do conhecimento científico faz com que os conceitos e as teorias fiquem desconectados das suas fontes originais; o segundo tem um amplo campo de objetos construídos “[...] culturalmente ao longo da história e de seus equivalentes modernos [...]” onde as representações desses objetos sociais, historicamente estabelecidos há muito tempo (como objetos relacionados com papéis sexuais, família, anomalias humanas, etc.); e, o terceiro, tem o campo de “[...] condições e eventos sociais e políticos [...]” (como conflitos sociais, movimentos sociais, etc.), que prevalecem as representações com “[...] significado há mais curto prazo para a vida social.” Segundo Wagner (op. cit.), esses três campos formam o que pode ser denominado de topografia da mente moderna, ou seja, respectivamente: “[...] ciências do povo, imaginação cultural e conhecimento político popular.” Apesar destes campos abrangerem muitas diversidades de pesquisa, parece que eles não dão conta a grande variedade desse fenômeno social e dos objetos pesquisados.

Ao decidir-se pelo tema deste estudo não se deixou de observar o risco de fazer um estudo tendencioso, em que o pesquisador pode se confundir com o objeto de pesquisa uma vez que faz parte do contexto da pesquisa. Como diz VERGARA (2010, p.01), “[...] convém não esquecer que as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir.” Segundo essa autora, pode ser refutada, então, a tão exaltada neutralidade científica.

Diante disso, assumir um distanciamento do objeto, do fenômeno estudado, através do rigor metodológico para lidar de maneira correta com a subjetividade do pesquisador é fundamental a busca da racionalidade para a construção do conhecimento.

Conforme Vieira (2009, p. 04-05) para chegar a bom termo ou sucesso em uma pesquisa, há muita variedade de técnicas ou caminhos que podem ser escolhidos pelos pesquisadores. Para a autora duas técnicas de pesquisa são consideradas básicas: a pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa; na primeira “[...] as informações são de natureza numérica. O pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações [...]” e o conhecimento que se obtém é “generalizável”, ou seja, é possível estender o resultado da pesquisa, com certa margem de erro, para toda a população de onde proveio a amostra. Na segunda, “[...] o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o ‘significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa.’” Para isso, “[...] procura interagir com as pessoas, mantendo a neutralidade”. “A pesquisa qualitativa não é generalizável, mas *exploratória*, no sentido de buscar conhecimento para uma questão sobre a qual as informações disponíveis são, ainda, insuficientes.” A pesquisa qualitativa mostra “[...] as opiniões, as atitudes e os hábitos de *pequenos grupos*, selecionados de acordo com perfis determinados.” (VIEIRA, op. cit.).

Para este estudo optou-se pela pesquisa qualitativa por considerar a riqueza das informações que poderão ser obtidas proporcionando uma melhor visão do fenômeno em estudo.

A pesquisa é qualitativa, no sentido de Haguette (1992, p.20), quando coloca a opção metodológica não como alternativa aos modelos quantitativos, mas como:

[...] uma necessidade e uma urgência dentro da sociologia para aqueles que estão convencidos de que a sociedade é uma estrutura que se movimenta mediante a força da ação social individual e grupal.

Chizzotti (2008, p.28) afirma que pesquisa qualitativa é um termo genérico para designar pesquisas que “[...] pretendem interpretar o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam ou fazem.” O autor coloca ainda que:

As ciências que pressupõem a ação humana devem levar em conta a liberdade e a vontade humanas e estas sempre interferem no curso dos fatos e dão significados muito diversos à ação; por isso tendem a “recorrer a esse tipo de pesquisa para encontrar informações seguras que suportem a interpretação (CHIZZOTTI, op. cit. p. 28).

Para se atingir o conhecimento é preciso que os instrumentos devam estar nos meios de se coletar informações vivenciadas pelos indivíduos, atores humanos, dos fatos e qualquer que seja o modelo ou paradigma deve lançar mão da intuição humana e da inferência interpretativa (CHIZZOTTI, 2008). Para Vieira (2009) as pesquisas qualitativas, por terem planejamento com pouca estruturação, são apropriadas para se estudar realidades que são pouco conhecidas.

Tendo uma abordagem qualitativa como já dito acima, este estudo é classificado tomando por base a taxionomia de Vergara (2010). Quanto à finalidade do estudo é uma investigação *exploratória* por considerar ser uma área que ainda tem pouca acumulação de conhecimento de forma sistematizada sobre a questão a ser estudada; é ainda uma investigação *descritiva* por buscar e apresentar características do fenômeno. Quanto aos meios de investigação é uma *pesquisa de campo*, por ser uma investigação empírica onde a coleta dos dados (no nosso caso as entrevistas) é feita no ambiente onde o fenômeno a ser estudado está presente, ou seja, no campus Recife da UFPE. Ainda com a finalidade de colher material para subsidiar a pesquisa em pauta, buscaram-se fontes de dados e informações contidos em resoluções, relatórios e quadros estatísticos sobre a avaliação de desempenho dos TAE's na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - Progepe.

2.2 Detalhamento dos procedimentos metodológicos

Utilizou-se nesta pesquisa a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados (Vieira (2009), Roesch (1999) e Bauer & Gaskell (2002)). O questionário de entrevista (ver Apêndice A), utilizado para a coleta das informações, apresenta 12 questões relacionadas com a avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE, que serve como roteiro-guia, onde ao iniciar a entrevista foi feita uma breve exposição sobre a pesquisa e solicitado ao entrevistado sua opinião sobre as referidas questões.

Para iniciar a coleta dos dados foram selecionados os entrevistados a partir das Pró-Reitorias que compõem o órgão central (a Reitoria). Com base em informações sobre local de trabalho e telefone contidas no site da UFPE foi feito contato por telefone e também pessoalmente com os servidores técnicos e docentes convidando-os a colaborarem com o estudo. Procurou-se distribuir equilibradamente, entre as Pró-Reitorias. Apenas uma Pró-Reitoria não teve servidores entrevistados em razão de não ter efetivado contato e marcação

de entrevista, mas, acredita-se não ter comprometido a representatividade e a qualidade da análise e interpretação dos dados colhidos. Foram entrevistados um total de 25 servidores, entre técnicos e docentes, do campus Recife/UFPE, que atuam nas unidades gestoras diretamente relacionadas às Pró-Reitorias, ficando configurado da seguinte forma:

- 05 técnicos que atuam especificamente na área de avaliação de desempenho, no DADP – Divisão de Avaliação de Desempenho e Dimensionamento de Pessoal da Progepe;
- 10 técnicos que fazem apenas autoavaliação lotados nas Pró-Reitorias;
- 05 técnicos gestores avaliadores;
- 05 docentes gestores avaliadores.

Os entrevistados foram denominados conforme o grupo a que se enquadram como se segue:

- a) os 05 técnicos que atuam no DADP – TAD1 a TAD5;
- b) os 10 técnicos que fazem apenas a autoavaliação – TAA1 a TAA10;
- c) os 05 técnicos gestores avaliadores – TGA1 a TGA5;
- d) os 05 docentes gestores avaliadores – DGA1 a DGA5.

Como é uma pesquisa exploratória considerou-se no momento focar apenas o campus Recife e especificamente os órgãos diretamente vinculados à Reitoria, não sendo contemplados os centros acadêmicos por considerar que para um estudo inicial seja apropriada a escolha dos entrevistados acima referidos.

O grupo dos TAD's que representa o conjunto de servidores que atuam com o sistema de a avaliação de desempenho, sendo, portanto, um grupo restrito, porém, podendo ser considerado de referência, tornando-se um elemento relevante de comparação e análise.

O grupo de técnicos que fazem apenas a autoavaliação (TAA's) tem o dobro do número de entrevistados, em relação aos outros grupos separadamente, pelo fato de serem em número bem maior na realidade da UFPE, ou seja, importante tem mais servidores que fazem apenas a autoavaliação do que gestores avaliadores.

As entrevistas realizadas tiveram um tempo médio de quarenta minutos sendo posteriormente transcritas. A transcrição foi integralmente realizada pelo próprio autor da pesquisa por considerar ser um momento que merece atenção para não comprometer a

fidelidade de seu conteúdo transcrito e ser, ainda, uma oportunidade de ouvir novamente os depoimentos.

Seu conteúdo, em seguida, foi organizado da seguinte forma:

Primeiro – Foram definidos três eixos temáticos correspondentes aos objetivos do estudo, que são as dimensões temáticas:

Eixo 1: Instrumentos de avaliação de desempenho (dimensão instrumental);

Eixo 2: Relações entre avaliador, avaliado e a avaliação de desempenho (dimensão relacional);

Eixo 3: Resultados do processo de avaliação (dimensão consequencial).

Segundo - A partir desses eixos fez-se a categorização temática das questões do questionário conforme suas relações com os eixos temáticos, ficando configuradas 12 categorias temáticas da seguinte forma:

Eixo 1

Categorias

Questão 02 - *avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD*

Questão 03 - *correspondência das repostas do questionário à realidade*

Questão 05 - *posição sobre a diferença de pesos nas notas*

Eixo 2

Categorias

Questão 01 - *importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas*

Questão 06 - *conhecimento do conteúdo da Resolução e do Programa da AD*

Questão 07 - *efetividade da divulgação das informações e orientações sobre a AD*

Questão 08 - *acompanhamento regular do avaliado em suas atividades pelo avaliador*

Questão 09 - *mudanças importantes para o processo de avaliação*

Questão 10 - *compromisso que os avaliados e avaliadores têm em relação à AD*

Eixo 3**Categorias**

Questão 04 - *atendimento das finalidades da avaliação pela forma de realização*

Questão 11 - *consequências decorrentes da forma de avaliação*

Questão 12 - *influência da cultura organizacional na avaliação de desempenho*

Para análise do material coletado, utilizou-se uma modalidade de interpretação de textos. No caso a *análise de conteúdo*, que a partir de agora denominaremos de AC. Conforme Chizzotti (2008, p.113) a AC “[...] visa decompor as unidades léxicas ou temáticas de um texto, codificadas sobre algumas categorias, compostas por indicadores que permitam uma enumeração das unidades e, a partir disso, estabelecer inferências generalizadoras.” Acrescenta o autor que “[...] a análise de conteúdo consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias em um texto para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor” (CHIZZOTTI, op. cit., p. 114). Para este autor, é um modelo da análise da comunicação que busca garantir a imparcialidade objetiva utilizando-se da quantificação das unidades do texto definidas de maneira clara de forma a gerar resultados quantificáveis ou estabelecer a frequência estatística das unidades de significado.

Para Bauer (2002, p. 199), a AC é uma técnica metodológica através da qual o pesquisador “[...] interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa.” Segundo este autor a AC tradicionalmente utiliza materiais textuais escritos, mas podem ser utilizados materiais não textuais como imagens e som. Com relação aos materiais textuais, existem dois tipos de textos: primeiro, aqueles que são produzidos no processo de pesquisa como transcrições de entrevista (que é o nosso caso) e os protocolos usados na observação; segundo, os textos construídos para outros fins, como o jornal (BAUER, op. cit.).

Krippendorff (1980) apud Bauer (2002) distingue diferentes estratégias de pesquisa com a AC, sendo uma delas é aquela em que a AC possibilita a reconstrução de mapas de conhecimento conforme eles estejam corporificados textualmente. A linguagem é utilizada pelas pessoas para representação do mundo como conhecimento e autoconhecimento. Para reconstrução desse conhecimento a AC pode precisar de ir além da classificação das unidades de texto, norteando-se na busca de construção de redes de unidades de análise com o propósito de representar o conhecimento também em suas relações e não só por elementos.

Bardin (1979) coloca que a AC é conjunto de técnicas de análise aplicável a um campo muito vasto, as comunicações. Com AC pode-se analisar os significados, análise temática, do conteúdo das mensagens.

Procura-se recorrer principalmente aos fundamentos metodológicos da AC baseados em Bardin (1979) e também em Bauer (2002), em que se busca pinçar os elementos, apontados por esses autores, que se consideram pertinentes e suficientes para o bom entendimento do objeto de estudo e os objetivos.

Os conteúdos de cada questão das entrevistas apresentados pelos entrevistados foram dispostos em grades (ver Apêndice B) correspondentes às categorias dos eixos temáticos, contendo a identificação do entrevistado, recorte do conteúdo (unidade de registro), as ideias destaque para registro da codificação temática das representações, que se denomina de *categorias representativas*. Os conteúdos das unidades de contexto referem-se às questões do roteiro das entrevistas articulado com o referencial teórico apresentado neste estudo. As unidades de registro estão inseridas nas unidades de contexto.

Terceiro - Em seguida com base nas categorias fez-se o registro da codificação em tabelas (um total de 48)¹⁵ com o intuito de facilitar a análise dos dados. De acordo com a categoria temática é formado totalizando um grupo de quatro tabelas (uma tabela para cada grupo de entrevistados (TAD's, TGA's, DGA's e TAA's) doze grupos.

A partir das informações contidas nas tabelas foram elaborados quadros (12 no total) com as representações das categorias temáticas mais frequentes que aparecem nos quatro grupos dos entrevistados. Em seguida procedeu-se uma descrição geral, por grupo de entrevistados, buscando apontar algumas características fenomenológicas e critérios sócio-genéticos das representações relacionadas à categoria temática, bem como, os elementos centrais e periféricos das representações e os mecanismos de objetivação e ancoragem, de acordo com a abordagem estrutural apresentada por Abric (2000).

15 Ver Apêndice C – modelo de tabela utilizada para facilitar a análise – não incluídas no texto.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DOS DADOS

3.1. Análise das representações sociais

A análise dos conteúdos das entrevistas terá finalidade de indicação e exposição da realidade representativa dos entrevistados.

As representações sociais como têm uma orientação para a “[...] descrição dos significados de que são investidos os objetos pertinentes para uma comunidade [...]” (WAGNER, 2000, p.88), é feita a descrição, neste estudo, dos significados do material empírico buscando relacionar quando pertinente com aspectos da fenomenologia, da sócio-gênese, da funcionalidade e estruturação, e, nos processos de objetivação e ancoragem que controlam os conteúdos das representações sociais.

Dessa forma reporta-se ao pensamento natural, ou pensamento representativo, diferente do pensamento científico que tem uma forma intelectual organizativa, modelo apontado por Moscovici (1978) - que é a forma de organização intelectual subjacente no senso comum – em que se procura, conforme o caso, relacioná-los com as informações e dados empíricos, ou seja, abordam-se os elementos da fenomenologia do pensamento representativo para se perceber a ocorrência ou não nas falas dos entrevistados (PERRUSI, 1995). Concomitantemente, verifica-se os critérios da sócio-gênese das representações sociais apontadas por Wagner (op. cit.), bem como aspectos funcionais.

Referencia-se, ainda, aos aspectos estruturais e mecanismos de constituição das representações sociais, ou seja, os processos de objetivação e ancoragem relacionados ao material empírico.

O formato de análise articulado com aspectos teóricos apresentados foi uma opção por considerar apropriada aos propósitos neste estudo. A disposição dos quadros e suas configurações tiveram como objetivos uma melhor visualização e facilitação de conexão objetiva do texto apresentado e os dados contidos nos quadros, tendo em vista haver quatro grupos de entrevistados, que de outra forma, poderia gerar alguma dificuldade na fluidez da leitura e compreensão.

A análise descritiva será pautada nas três dimensões temáticas vinculadas aos objetivos deste estudo, composto por três eixos temáticos:

- instrumentos de avaliação de desempenho;
- relações entre avaliador, avaliado e avaliação de desempenho;
- resultados do processo de avaliação.

A seguir apresentaremos inicialmente alguns pontos relacionados ao processo constitutivos das representações sociais.

3.1.1 Mecanismos constitutivos

Inicialmente de acordo com Moscovici, há na sociedade categorias de indivíduos que se caracterizam por produzirem representações sociais e terem a incumbência de difundir conhecimentos de caráter científicos e artísticos que chegam ao cotidiano; são os profissionais da área médica, terapêutica, da animação cultural, da área de comunicação, para citar alguns exemplos (PERRUSI, 1995), e que segundo Heller (1992, p.26), “[...] as formas de elevação acima da vida cotidiana que produzem objetivações duradouras são a arte e a ciência.” A autora coloca a questão de que em nenhuma área da atividade humana tem a possibilidade de ser traçada uma linha divisória com certo rigor e rigidez entre o comportamento cotidiano e não cotidiano, e que o reflexo artístico e o científico causa um rompimento da tendência “[...] *espontânea* do pensamento cotidiano, *tendência orientada ao Eu individual-particular*[...]” embora a ciência e a arte não estejam separadas da vida do pensamento cotidiano com rígidos limites, pois tanto o artista como o cientista estão inseridos na vida cotidiana¹⁶, como acrescenta a autora:

Até mesmo os problemas que enfrentam através de suas objetivações e suas obras lhe são colocados, entre outras coisas (...) pela vida. Artista e cientista têm sua particularidade individual enquanto homens da cotidianidade; essa particularidade pode se manter em suspenso durante a produção artística ou científica, mas *intervém* na própria objetivação através de determinadas

¹⁶ “A vida cotidiana é, em grande medida, heterogênea; e isso sob vários aspectos, sobretudo no que se refere ao conteúdo e à significação ou importância de nossos tipos de atividade. São partes orgânicas da vida cotidiana: a organização do trabalho e da vida privada, os lazeres e o descanso, a atividade social sistematizada, o intercâmbio e a purificação. Mas a significação da vida cotidiana, tal como seu conteúdo, não é apenas heterogênea, mas igualmente hierárquica. Todavia, diferentemente da circunstância da heterogeneidade, a forma concreta da hierarquia não é eterna e imutável, mas se modifica de modo específico em função das diferentes estruturas econômico-sociais” (HELLER, 1992, p. 18).

mediações (na arte e nas ciências sociais, através da mediação da individualidade). Finalmente toda obra significativa volta à cotidianidade e seu efeito sobrevive na cotidianidade dos outros. (HELLER, op. cit. p. 26)

Transpondo essa questão para este estudo pode-se considerar, em princípio, que sobre a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação (TAE's), o grupo dos técnicos que trabalham especificamente com a avaliação, os TAD's, na Progepe /Reitoria, mesmo sendo restrito, é aquele que teria a legitimidade do discurso sobre esse tema, ou seja, o domínio para difusão desse conhecimento cuja representação social teria como contraponto às representações sociais dos demais técnicos que fazem a autoavaliação (TAA's), dos técnicos avaliadores (TGA's) e docentes avaliadores (DGA's) constituídas a partir da relação do conhecimento e informação sobre a avaliação de desempenho que têm acesso e a experiência direta com o processo avaliativo.

Das representações do grupo especialista há uma tendência que tenham uma forte aproximação quanto ao conhecimento técnico e científico sobre a avaliação de desempenho. Dessa forma podem-se considerar os TAD's especialistas no contexto da UFPE e suas representações sociais podendo ser legitimadas pela comunidade de maneira consensual. As representações dos demais grupos, resultado de um processo de recodificação pelo senso comum, levam a uma nova visão, sendo um conhecimento secundário decorrente dessas instâncias que produzem esse conhecimento que é legitimado socialmente e no cotidiano é utilizado e modificado. Esse processo de constituição acontece pela assimilação de um determinado modelo de discurso sobre o objeto social e pela transformação em uma visão particular, que conforme (BOLTANSKY, 1989, p. 22 apud PERRUSI, 1995, p. 195), “[...] pode ser creditado ao que chamamos de senso comum”.

Diante do modelo técnico-científico de avaliação de desempenho que possa ser abordado, especificamente o modelo em vigor na UFPE, a assimilação não é passiva. Esse modelo quando é interiorizado por meio do senso comum passa por complexo processo, que é determinado pelas experiências da vida cotidiana, em que há uma decodificação, uma seleção e uma descontextualização. Deste processo, as representações que emergem contém uma objetividade, e também uma inserção material, determinadas imediatamente pelas experiências concretas do modo de vida das pessoas (PERRUSI, 1995). Em razão disso, depois que um modelo técnico-científico de avaliação de desempenho é assimilado, fica mais difuso e afastado da origem, gerando uma tensão entre a representação da avaliação enquanto modelo técnico-científico (modelo de origem) e a representação social desse modelo. Isso porque existem elementos intermediários (mediações) que geram transformações e

reinterpretações da representação do modelo de origem, descontextualizando, podendo muitos elementos contidos nesse modelo de origem e trazidos para o cotidiano de um determinado grupo social ficarem “[...] estranhos e distantes do modelo de origem.” (BOLTANSKY, 1989, p. 31 apud PERRUSI 1995).

A seguir, será feita uma breve discussão sobre os mecanismos de constituição das representações sociais procurando relacionar com os grupos entrevistados com base nas três dimensões temáticas.

3.1.1.1. Objetivação

A análise da objetivação em uma representação social segue o caminho para apreender as regras que contribuem para a formação do senso comum. Quando um determinado objeto social ocupa socialmente o cotidiano de determinado grupo ou comunidade, muitas significações estabelecem-se e deverão ser absorvidas pelo processo de objetivação dando materialidade do que foi absorvido num núcleo figurativo. A figuração é uma das formas que se processa a objetivação, que traduz conceitos, ideias, crenças, em imagens, como se fosse uma realidade física e exterior ao indivíduo (ORDAZ e VALA, 2000). Pode-se dizer que a objetivação, tanto na representação social como na representação em geral, “[...] é uma objetivação de algo que vem de fora, isto é, de algo que é novo e precisa de um reconhecimento.” (PERRUSI, 1995, p.199). O objeto social sendo considerado como uma novidade que chega ao cotidiano de um determinado grupo quando objetivado e sendo reconhecido, passa a ter uma nova versão representativa que perde a conexão como o conteúdo significativo desse objeto social em sua origem.

Diante disso, vamos a seguir verificar como é processado a objetivação nos grupos pesquisados neste estudo.

Os indivíduos na vida cotidiana, o senso comum, podem estabelecer a interação como o objeto de duas formas: direta e indiretamente. Na forma direta teria relação com a experiência anterior com base na tradição histórico-cultural com esse objeto social. Indiretamente teria uma relação com a objetivação de um conhecimento técnico-científico (por exemplo) de uma representação social, ou seja, a relação estabelecida com o objeto social teria como elemento mediador a representação a qual é decorrente da objetivação do conhecimento técnico-científico.

A relação que os nossos entrevistados estabelecem com o objeto social, no caso, a avaliação de desempenho funcional da UFPE, acontece de forma direta para o grupo TAD e indireta para os demais grupos (TGA, DGA e TAA), onde suas representações surgem da objetivação do conhecimento técnico-científico de acordo com seu nível de conhecimento e informação, bem como, sua posição e papel social-profissional na comunidade de que faz parte, no caso a instituição UFPE. Nota-se uma diferença de nível de conhecimento e informação sobre a avaliação de desempenho entre os grupos de entrevistados.

Isso pode ser evidenciado pelas respostas dadas pelos entrevistados quanto à questão do conhecimento que têm sobre do conteúdo da Resolução 6/2006 e do Programa de Gestão do Desempenho Profissional que tratam da avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE, conforme apresentadas abaixo:

Sim, eu posso falar que sim. [...] Qual o objetivo dessa avaliação? Primeiro é atender a Lei 11.091, bom! Mas, na verdade o objetivo dela é que a Universidade preste um serviço melhor, principalmente na área técnica administrativa [...] aos usuários da Universidade, mas, eu acredito que a maioria absoluta dos servidores da Universidade, sejam servidores docentes sejam técnico-administrativo, quando falo docente porque inicialmente ele vai avaliar, desconhece completamente a normatização interna que trata da avaliação. (Entrevistado TAD 1)

Eu já li, já estudei no começo quando foi aplicado, não, eu não uso ela diariamente, não trabalho com isso, a não ser avaliar as pessoas. Eu já vi e já li quando começou o Programa em 2006. (Entrevistado TGA2)

Não. Não estou por dentro, talvez eu já tenha lido, mas se eu tivesse que falar agora eu não saberia dizer. (Entrevistado DGA2)

Não. Como um todo não. Pode ser que tenha visto, mas, conhecer em detalhe não! (Entrevistado TAA1)

No grupo Técnico Avaliador de Desempenho (TAD), que representa os servidores que participam da equipe de coordenação e operacionalização do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFPE, a objetivação acontece de maneira diferente pelo fato de terem, em princípio, o conhecimento técnico-científico sobre avaliação de desempenho e especificamente sobre o processo avaliativo da UFPE, espera-se que suas objetivações possam ocorrer um pouco diferenciadas dos demais grupos pelo fato de representações estarem focadas no objeto social do qual têm ou deveriam ter um domínio do conhecimento técnico-científico desse objeto social. Nesse caso ao haver a objetivação, a seleção e descontextualização não vão atuar em algo que chega de fora, mas ao próprio objeto, o qual se pode dizer que, esse grupo teria legitimidade do domínio desse

conhecimento técnico-científico perante a comunidade UFPE, onde a objetivação da representação se aproxima mais do significado desse real desse objeto social.

Essa questão tem uma importância quanto à relação da comunidade com a avaliação de desempenho porque esse grupo, que se pode considerá-lo de especialista dentro do contexto da UFPE, apresenta representações sobre o objeto social condizentes com o real significado desse objeto, a avaliação de desempenho.

Os demais grupos como, diferentemente do grupo TAD, de maneira geral não têm um conhecimento mais enquadrado ao objeto social, ou seja, seu campo de informação parece não dar conta dos diversos atributos referentes ao objeto social gerando uma defasagem constitutiva.

Um grupo social apropria-se de um determinado objeto social, especializa-se, causando um distanciamento em relação a outros grupos e da vivência social, que é comum a todos, com o referido objeto. Essa apropriação normalmente leva obtenção de legitimidade na prática desse conhecimento e em relação às concepções concorrentes.

3.1.1.2. Ancoragem

Sobre este mecanismo de constituição da representação social diz-se que há uma relação entre a cristalização de uma representação de um determinado objeto social, no caso da avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE, de um lado e, de outro, “[...] um sistema de interpretação [...]” do objeto social, avaliação de desempenho de maneira geral, e “[...] orientação de comportamento [...]” (PERRUSI, 1995, p. 214).

O processo de ancoragem pode ser considerado como a maneira como a pessoa vive, age, comporta-se, proporcionando o enraizamento social da representação social que ela apresenta sobre um objeto social, no nosso caso, a avaliação de desempenho, conferindo à representação significado e utilidade fazendo-a parte do modelo de vida do indivíduo. De acordo com Perrusi (op. cit. p. 214):

A ancoragem define menos as regras de produção de sentido da representação do que, propriamente, a realização delas como interpretação da realidade social e orientação de condutas e das relações sociais. Na verdade a ancoragem estaria relacionada à esfera do fazer e da ação, mediados pelos significados do comportamento do sujeito.

Neste estudo a ancoragem da representação da avaliação de desempenho apresenta uma relação com o processo avaliativo, ficando evidente, nos entrevistados, diferenciações nas representações decorrentes de atitudes e práticas cotidianas com esse objeto social. A ancoragem proporciona orientações de conduta e visões diferenciadas, que são determinadas por meio de uma “[...] inscrição não homogênea da representação [...]” (PERRUSI, op. cit., p. 220).

Isso pode ser observado nos depoimentos dos entrevistados, quando falam sobre a importância do processo de avaliação de desempenho para a UFPE e para a Gestão de Pessoas, conforme são apresentados a seguir:

[...] é muito interessante, que é pra justamente ver se aquela pessoa está adaptada ao seu trabalho, se tá desempenhando bem aquela função, [...], solicitar cursos para ela, ou você mesmo como servidor ver que você não tá conseguindo desempenhar isso bem e você solicitar cursos que possam fazer você melhorar o seu desempenho futuro. (Entrevistado TAD2)

Eu acho importante nesse sentido, sentido de auxiliar o servidor a se desenvolver, acho importante, acho importante também no sentido de não só desenvolver para é, realizar as competências necessárias pra que eles desenvolvam as suas atividades, mas, ajudar a desenvolver ele na carreira com as progressões. Então a avaliação também ajuda a isso, não é apenas para isso, mas também seria isso aos servidores, acho que isso é interessante. (Entrevistado TAD4)

[...] isso é muito importante, tudo o que a gente faz tem que avaliar. Acompanha, se planeja, se acompanha e se avalia todo o nosso trabalho, de uma maneira geral, principalmente lhe dando com pessoas, o desenvolvimento daquelas tarefas né, o comportamento, a parte e tudo. Que sempre em prol de uma melhoria da instituição como do funcionário, as duas coisas. (Entrevistado TGA4)

Olha, o processo que tá inserido no bojo do novo plano de carreira que foi criado em 2005 ele é importantíssimo, porque é uma forma de estimular o servidor a manter-se no processo de educação continuada. Ele é válido, é importantíssimo, eu acho que ele tem que continuar! (Entrevistado DGA4)

[...] é importante pra Universidade, a avaliação é importante pra qualquer situação, embora a gente tenha a questão da estabilidade, mas aí o funcionário, porque você vai na empresa privada, você é avaliada e a sua avaliação muitas vezes pode levar, aqui também pode, mas a gente sabe que é mais difícil. Então acho importante pra o crescimento profissional [...]. (DGA5)

[...] como é feita aqui na Universidade eu não acho importante, do jeito que ela é feita pra mim não tem importância. Eu acho que a avaliação não é real. Então esse tipo de avaliação pra mim não é importante, não tem muita importância não. (entrevistado TAA5)

Importantíssimo, necessário, e ainda que é fundamental pra justamente o desenvolvimento da organização. (Entrevistado TAA3)

Ele é muito importante, mas é falho, como acabei de falar. Tem muito a ser consertado, a ser revisado, ele ainda deixa muito a desejar, não é o ideal e, é falho, ele é muito falho. (EntrevistadoTAA2)

A ancoragem faz com que a representação de um determinado objeto social seja socializada, projetando para o ambiente social, ou seja, estejam ancoradas na prática. Essa prática é muito importante quando se trata de mudança nas representações, pois, como diz Rouquette (2000) “[...] as representações são uma *condição das práticas*, e as práticas como um *agente de transformação* das representações.” Este autor coloca que a prática abrange ao menos dois aspectos: a realização de uma determinada ação (como sendo a conduta efetiva) e a frequência (ou, de forma correlata, a familiaridade para o indivíduo) com a realização ocorre. Por exemplo. O fato de cumprir uma tarefa num dado momento, e o número de vezes que cumprimos até então uma tarefa idêntica ou semelhante; a passagem ao ato e a recorrência desse ato. No caso deste estudo a prática seria o ato de avaliar como conduta efetiva e a recorrência da avaliação (a frequência) a familiaridade para o servidor, uma tarefa (a avaliação) que se repete periodicamente.

Passa-se agora à análise do material empírico, cujo conteúdo foi organizado e categorizado, para fins interpretativos, conforme detalhado na metodologia.

Com as informações dos quatro grupos (TAD, TGA, DGA e TAA) foram configuradas em 12 quadros temáticos (quadro 03 ao quadro 14) as categorias representativas presentes a partir de três grupos, de forma que se possam visualizar as representações presentes em três ou quatro grupos e a frequência dessas representações. De acordo com Bardin (1979) quanto maior a frequência das categorias representativas, mais significativas elas são para o grupo, a importância aumenta. Acrescenta-se ainda que os entrevistados podem apresentar nos quadros mais de uma representação, por categoria temática, ou seja, não são excludentes. Com essa configuração pode ser feita uma análise das representações mais articulada buscando uma construção interpretativa.

3.1.2 Eixos temáticos

3.1.2.1 Eixo temático 1 - Dimensão instrumental: Descrição das representações sociais apresentadas pelos servidores sobre os instrumentos de avaliação de desempenho (AD).

Quadro 3 – Avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD

TAD		Indicadores muito abrangentes (2)		Indicadores dissociados da realidade (1)
TGA	Indicadores pouco objetivos (1)*	Indicadores muito abrangentes (1)	Indicadores pouco importantes (1)	Indicadores dissociados da realidade (3)
DGA	Indicadores pouco objetivo (2)	Indicadores muito abrangentes (1)	Indicadores pouco importantes (1)	
TAA	Indicadores pouco objetivos (3)	Indicadores muito abrangentes (1)	Indicadores pouco importantes (1)	Indicadores dissociados da realidade (3)
Totais	6	5	3	7

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 3 acima, a configuração mostra que as categorias de representação que estão presentes pelo menos em três grupos são as relacionadas com *pouca objetividade*, *abrangência*, *pouca importância* e *dissociação com a realidade*, e, as mais frequentes são as relacionadas à *dissociação com a realidade* (grupos TGA e TAA) e à *pouca objetividade* (grupo TAA).

Isso nos faz entender que os entrevistados dos quatro grupos funcionam como subgrupos de um grupo maior (a comunidade universitária de servidores) que pode ser caracterizado como um *grupo reflexivo* que significa no dizer de Wagner (2000, p. 12) é aquele em que “[...] seus membros elaboram coletivamente regras, justificativas e razões para crenças e comportamentos dentro de suas práticas diárias relevantes [...]” e que segundo este autor um resultado que acontece desse processo comunicativo e discursivo são as representações sociais, sendo estas caracterizadoras da maneira de pensar dos membros desse grupo, grupo reflexivo.

A configuração faz lembrar ainda o *critério de relevância* de Wagner (2000) onde as representações fazem referência apenas a objetos e fenômenos considerados importantes socialmente.

Diz-se que nessa categoria temática *avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD* as representações parecem se estruturar a partir de concepções negativas, arraigadas do campo central estruturador de representações (ABRIC, 2000). Essas concepções negativas de descrença nesse instrumento parece ter se estabilizado criando uma imagem negativa do questionário que não revela possíveis aspectos positivos, com exceção de poucas representações encontradas no grupo TAD, DGA e TAA.

A seguir, a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro. As representações são identificadas no texto em *itálico*.

No **grupo TAD** em que os entrevistados são servidores que atuam com a atividade de avaliação de desempenho na Progepe, o que chama a atenção é que todos consideram que há a necessidade de que esses indicadores *precisam de revisão* para cumprir melhor sua função. Essa representação aponta uma convicção grupal da existência de problemas no processo de avaliação e, ainda apresenta um consenso na representação - *bons para monitorar o desempenho*. Podemos considerar que essas duas representações podem ser enquadradas no critério de *consenso funcional* descrito por Wagner (2000), por ser uma maioria qualificada dos membros de um grupo que compartilha determinada representação e garante sua manutenção. Corresponde também ao que o que Abric (2000,) chama de *função identitária* em que as representações fazem a definição da identidade permitindo a proteção da especificidade dos grupos.

Os entrevistados TAD3, TAD4 e TAD5 que consideram os indicadores *bons para monitorar o desempenho* do servidor, os entrevistados TAD4 e TAD5 fazem uma ressalva em seus depoimentos sobre a necessidade de serem melhorados e aperfeiçoados, conforme afirmam:

[...] todos os itens daquele, daquelas competências podem estar contidas em qualquer cargo. [...], é, importante em qualquer nível. Poderia se melhorar, [...]. (TAD4)

[...] que as competências humanas elas sejam [...], melhor pautadas com relação a esses indicadores, [...]. O que podemos hoje é aperfeiçoar seria exatamente as competências hoje exigidas [...] necessidade de indicadores voltados para o desempenho funcional [...]. (TAD5)

Os entrevistados TAD3 e TAD 4 apresentam uma ideia de *aceitação* dos indicadores para a realidade da UFPE, e o TAD 2 e TAD3 consideram bem *abrangentes*, sendo que o TAD3 ver como positivo e o TAD2 como um problema por não ter *especificidade*, como dizem:

[...] eu acho o que teria que ser revisto era a questão do formulário em si ser uma coisa mais específica pra função, [...] foi feito assim de uma forma bem geral [...], são coisas genéricas, bem abrangentes que independente de seu cargo você tem [...] teria que ser uma coisa mais específica, pra o cargo, [...]. (TAD2)

[...], eu acho satisfatório. Eu acho que abrange muita coisa. Como é que é o seu trabalho em grupo, ver sua parte de criatividade que não é uma coisa fácil de mensurar, [...]. (TAD3)

Um depoimento aponta que são indicadores *avançados* para a realidade do avaliado e *dissociados da realidade* da avaliação, como diz o entrevistado TAD1:

[...] é uma linguagem moderna, porém os servidores técnicos não estão preparados para a avaliação. [...], contudo, eu percebo, contudo, que ela é muito avançada em relação ao conhecimento daquele servidor para fazer uma autoavaliação. [...], os conceitos que vão ser trabalhados. [...] o corpo do formulário de avaliação é um quanto dissociado do, do, do objetivo que eu quero atingir.

Esse grupo por ser especializado no processo de avaliação da UFPE, tendo um conhecimento mais aprofundado sobre o processo avaliativo apresenta representações sociais estruturadas periféricamente (ABRIC, 2000) através desse conhecimento específico, sobre o objeto social – avaliação de desempenho – que é o próprio objeto de trabalho, sendo sua objetivação pautada com mais intensidade em seu campo informativo sobre esse objeto. Apresentam por isso uma *concentração de informações* e não havendo *defasagem constitutiva* por ter seu campo informativo e de interesse bem enquadrado na relação objeto e representação. (MOSCOVICI, 1978; PERRUSI, 1995). As representações se configuram dentro de uma variação que vai de uma aceitabilidade tênue a aspectos que precisam ser revistos. Portanto por fazer, em tese, uma avaliação dos indicadores buscando a aproximação do real, aponta pontos positivos e negativos e principalmente a consideração por todos de que esses indicadores precisam ser revistos para que possam ser mais adequados a realidade funcional e institucional.

No **grupo TGA** em que os entrevistados são servidores técnicos que têm a função de gestor, sendo também avaliadores, apresenta uma imagem um tanto negativa sobre esse instrumento de avaliação quando os entrevistados consideram os indicadores *inadequados* e de *pouca importância* (TGA1), de *pouca objetividade*, não sendo um instrumento adequado para fazer *mensuração* (TGA2), sendo *abrangentes* (TGA5) gerando dificuldade de *encaixar* os indicadores do questionário com a realidade de trabalho do servidor, como diz o entrevistado TGA5:

[...], alguns itens que eu tenho dificuldade de encaixar. [...] eu tive dificuldade em pontuar algumas pessoas em determinadas perguntas porque eu não conseguia encaixar aquilo, [...] percebo alguns pontos que tenho dificuldade de encaixar aquela pessoa que tô avaliando, muito pelo trabalho que ele desempenha aqui [...], pelas tarefas que são atribuídas a ele, [...].

Esse depoimento é corroborado pelos depoimentos dos entrevistados TGA1, TGA4 e o próprio TGA5, quando consideram que apresentam uma *dissociação com a realidade*, conforme coloca os entrevistados:

É a forma de avaliar, assim, é como se esse questionário, é como se ele não ... você não encontrasse realmente uma ... eu não vejo bem, como encaixar a sua avaliação, [...]. (TGA1)

[...] precisa ter uma é, um estudo melhor da forma de, da redação, até para o entendimento, porque, [...], não condiz com a realidade. (TGA4)

[...] eu tive dificuldade em pontuar algumas pessoas em determinadas perguntas porque eu não conseguia encaixar aquilo, [...] eu tive um pouco de dificuldade de pontuar [...], eu percebo, percebo alguns pontos que tenho dificuldade de encaixar aquela pessoa que tô avaliando [...]. (TGA5)

Percebe-se nos depoimentos acima a manifestação de um aspecto característico do pensamento natural, apontado por Moscovici, que é a *pressão para inferência* conforme já discutido está relacionado com um processo de adaptação cognitiva da pessoa quando esta é solicitada a falar sobre determinada assunto, explicar algo ou responder a alguma questão, produzindo uma certa pressão para atender `a solicitação como um esquema de defesa, que na fala aparece em forma de reticências, vacilações, evasivas, interrupção e retomada da fala como que buscando palavras. De acordo com Perrusi (1995) visa arrumar o pensamento de forma a se encontrar uma resposta mais fundamentada dentro do campo informativo do indivíduo.

Outro aspecto que se manifesta é o *processo de figuração* em que os entrevistados TGA1 e TGA5 utilizam metáforas em seus depoimentos que aparece o termo *encaixar* que tem o significado de procurar simplificar a comunicação. (PERRUSI, op. cit.). Este termo se manifesta três vezes no depoimento do entrevistado TGA5.

Surge também uma avaliação sobre o nível de compreensão dos indicadores do questionário eletrônico em relação à sua redação. Os entrevistados TGA3, TGA4 e TGA5 consideram de *pouca compreensibilidade*, quando dizem como no caso do entrevistado TGA3:

[...] tem que melhorar, tanto a linguagem como está [...]. Tem médico que já veio pedir ajuda pra preencher, e médico é de nível superior, nível E. Tem dificuldade por que não é sua área, não é o habitual dele fazer diariamente, então é um negócio que foge da rotina. São palavras que ele não tem conhecimento do cotidiano dele. [...], e gente também de nível A que tem dificuldade do jeito que está, não entende a pergunta.

E o entrevistado TGA4:

[...] precisa ter uma é, um estudo melhor da forma de, da redação, até para o entendimento, [...]. Às vezes tem coisas que você não pode ir muito além, fica difícil de você interpretar.

Esse grupo apresenta estruturas periféricas de representações a partir de algum conhecimento sobre a avaliação somado a impressões negativas que têm do processo de avaliação, especificamente o questionário, essas representações parecem convergir para uma *inadequação do instrumento* justificada pelas suas categorias de representação apresentadas na tabela, manifestando um consenso quanto a essa questão.

No **grupo DGA** em que os entrevistados são servidores docentes que têm a função de gestor, sendo também avaliadores, apesar de ter depoimentos em que consideram os indicadores *adequados* e positivos para que o servidor (autoavaliado) possa *conhecer o seu desempenho* (DGA3 e DGA5) como apontam em seus depoimentos:

[...] Eu avalio como uma coisa positiva porque a gente tem a oportunidade de dizer o que a gente acha do servidor e o servidor também faz suas críticas [...]. Esse confronto é interessante de você ver. O servidor depois vai ter a oportunidade de verificar - como é que me veem?! Como é que meu chefe está me vendo [...] Daí pode haver uma reflexão e a intenção de sempre melhorar o trabalho. Eu vejo de forma positiva. (DGA3)

Não tô com ele [o questionário] todo na minha cabeça agora, é importante que eu visualizasse, mas eu tive, digamos, não lembro de ter atentado pra dar sugestões, eu acho ele adequado, do ponto de vista do eu já fiz acho que ele é adequado. (DGA5)

O entrevistado DGA5 manifesta em seu depoimento acima o aspecto da *pressão para inferência* com desvios, evasivas, posição confusa.

Os demais depoimentos apresentam pouca aprovação quanto à *objetividade* (DGA1 e DGA4), à *representatividade* (DGA1), à *relevância* (DGA2), ficando bem exposto nas palavras do entrevistado DGA1:

Eu acho que ele não representa muito o que faz [...] são umas perguntas muito gerais em que o servidor responde [...]. Então devia ter alguma forma de [...] procurar saber de cada um mais próximo, né!, porque eu acho muito geral, [...], muito subjetivo.

E o entrevistado DGA4:

[...] ele precisaria melhorar um pouco mais, no sentido de deixar com ... dá mais clareza pra o gestor [...].

Um ponto que chama a atenção nesse grupo é que apenas um entrevistado (DGA4) considerou que o questionário eletrônico *precisa ser revisto*.

Esses depoimentos apresentam muita subjetividade apontando para um desinteresse quanto à avaliação de desempenho, manifestando uma representação pautada na falta de importância dada pelos docentes em relação a esse objeto social, ou seja, existindo por trás uma falta de interesse ou indiferença, deixando uma impressão de que dão pouca importância. Por isso percebe-se uma diversidade de representações, devido mais a peculiaridades individuais que parece ser mais uma variação da estrutura periférica, mas, que são produzidas pelos grupos sociais reportando-se ao campo primário representacional (PERRUSI, 1995) ou núcleo central (ABRIC, 2000).

No **grupo TAA** em que os entrevistados são servidores que fazem autoavaliação e são avaliados pelos gestores, apenas três apresentam *aceitação* desses indicadores (TAA7, TAA8, TAA10). Os demais entrevistados apresentam imagem de *pouca aprovação* a esses indicadores considerando-os com a *pouca objetividade* (TAA1, TAA4, TAA5, TAA9) sendo genéricos, *dissociados da realidade* (TAA4, TAA5, TAA6), de *pouca relevância*, de *pouca representatividade* (TAA4, TAA5), ficando bem evidenciadas essas imagens nas palavras do entrevistado TAA5:

Ele é extremamente genérico. Ele deveria ser mais específico, de acordo com determinados setores e com o tipo de trabalho que a gente desenvolve. Por ele ser muito genérico até o chefe tem dificuldade de colocar uma nota numa atividade que a gente não desenvolve. Ele fica meio perdido, aí ele vai colocando o que convém a ele, [...] não condiz com a realidade. Então esse tipo de avaliação não é importante.

E, também, do entrevistado TAA6:

[...] como a realidade é dinâmica, algumas questões já poderiam ter perguntas diferentes. Desde que começou são as mesmas perguntas que são feitas, são avaliados os mesmos itens e como a realidade é dinâmica eu acredito que outras, outros questionamentos poderiam até, interessantes, de estimular mais o servidor a refletir sobre aqueles itens.

A credibilidade desse instrumento é representada pelos entrevistados TAA2, TAA3 e TAA6, quando expressam que são *pouco mensuráveis* e *pouco confiáveis* com relação aos resultados, como diz o entrevistado TAA2:

[...] o ideal mesmo era você fazer com indicadores quantitativos, indicadores que visualizasse a produção, [...], porque há uma dificuldade, primeiro por causa da diversidade de áreas [...], então você tem uma dificuldade de mensurar indicadores. [...] isso aí será o segundo estágio para a avaliação de desempenho. Você definir indicadores mais objetivos. Então enquanto não tem isso as avaliações são feitas com indicadores que retratam mais a forma comportamental [...].

Esse grupo de entrevistados, assim como o grupo dos TGA, parece pautar as suas representações em *impressões negativas* das suas experiências com o instrumento de avaliação, que pode contribuir para fortalecer essa *imagem negativa* desse instrumento de avaliação na coletividade dos servidores. Não apresenta, também, *consenso funcional* em nenhuma das categorias representativas.

Quadro 4 - Correspondência à realidade das respostas do questionário eletrônico

TAD		Não correspondência à realidade (3)	Dependência das pessoas (2)
TGA	Correspondência com a realidade (2)*		Dependência das pessoas (2)
DGA	Correspondência com a realidade (2)	Não correspondência à realidade (2)	Dependência das pessoas (1)
TAA	Correspondência com a realidade (1)	Não correspondência à realidade (6)	Dependência das pessoas (3)
Totais	5	11	8

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 04 observa-se que em todos os grupos a categoria representativa *dependência das pessoas* está presente, embora não seja consensual em cada grupo, sugerindo assim, que por trás dessa representação de campo representacional secundário ou periférico (PERRUSI, op. cit.; ABRIC, op. cit.) existe um indicativo ou uma compreensão (de campo primário ou central) que o processo de avaliação demonstra certa desarticulação ou coordenação no sentido de que seus instrumentos fossem mais compreendidos, dando a real importância pelos servidores.

As outras categorias representativas, *correspondência com a realidade* e a *não correspondência com a realidade*, aparecem em três grupos (TGA, DGA e TAA). A primeira não sendo consensual em cada grupo e a segunda sendo consensual nos grupos TAD e TAA, mas, não no grupo DGA. Chama a atenção o grupo TGA que apresenta dois entrevistados com a categoria *correspondência com a realidade* e dois entrevistados com a categoria *correspondência parcial com a realidade* que juntas (mesmo com a correspondência parcial) podem ser consideradas indicativo de correspondência, que ao se relacionar com as representações da categoria temática *avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD* verifica-se uma contradição no grupo TGA onde três entrevistados consideram que os *indicadores são dissociados da realidade*. No grupo DGA apresenta-se um equilíbrio entre a correspondência e a não correspondência com a realidade.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD** as representações sociais apresentadas por três entrevistados têm uma posição definida que é da *não correspondência com a realidade* apontadas pelos entrevistados TAD1, TAD4 e TAD5 ficando bem evidenciadas nas palavras do entrevistado TAD4:

Não. [...]. O servidor com medo de ser mal avaliado coloca logo dez nele. Que é pra que mesmo que a chefia o avalie ruim, ele consiga ainda a progressão [...] as pessoas ainda não estão acostumadas com a cultura da avaliação. mas que realmente não reflete a realidade [...].

Os demais entrevistados TAD2 e TAD3 não têm uma posição definida, colocando que a correspondência vai *depende das pessoas* que são avaliadas ou são avaliadores, conforme é dito pelo entrevistado TAD2:

Eu acho que depende da pessoa. Tem gente que chega lá nem ler. Dez, dez, dez, dez, só preenche o formulário. Já tem gente que ler, já reflete, e coloca, tenta ser justo. Eu vejo autoavaliação que a pessoa coloca 6,5 em si mesmo. [...]. Agente sabe porque vem muita gente aqui pra gente ajudar a fazer. Então agente ver esses dois lados. Tem gente que ler, que pensa, então eu acho que depende muito da pessoa. Eu não posso dizer assim, corresponde ou não, acho que cada, depende, depende.

No **grupo TGA** as representações apresentadas têm uma posição diferente do grupo TAD, por considerar que há correspondência com a realidade, sendo que os entrevistados TGA1 e TGA5 consideram que *correspondem à realidade* e os entrevistados TGA2 e TGA3 *correspondem parcialmente à realidade*, porém o entrevistado TGA3 acrescenta que também *dependem das pessoas* que fazem a autoavaliação ou que avaliam. Apenas um entrevistado não tem uma posição definida, considerando que as respostas *dependem das pessoas*. Abaixo alguns depoimentos:

Ele deve corresponder [à realidade], como já lhe disse eu atribuo notas ao meu conjunto e sinto assim que quando preciso das pessoas pra contribuir isso satisfaz o contexto, [...]. (TGA1)

Responder essa pergunta que é a realidade é difícil, (...), isso é o primeiro passo, certo, para o desenvolvimento desse processo, [...] A gente tá no primeiro passo, [...] A maioria desses indicadores aí, são indicadores comportamentais, [...] o ideal mesmo era fazer indicadores, quantos processos fez, quantas pessoas atendeu [indicadores quantitativos] [...]. (TGA2)

[...], nem sempre. Eu vejo gente que é real demais, tem gente que se autoavalia botando pra baixo [...] e tem gente que coloca tudo dez com medo que o chefe vá avaliar pra baixo e já pra se prevenir coloca tudo dez [...]. (TGA3).

[...] Eu acho que falta um pouco de autocritica na hora de responder o questionário. Então eu lembro que já tive situação assim em que eu fui fazer avaliações e eu ria, porque não cabia. A pessoa tinha respondido coisas que não era efetivamente o perfil dele, de jeito nenhum [...]. (TGA5)

As representações desse grupo sobre a categoria temática *correspondência à realidade das respostas do questionário eletrônico* mostra um conflito com as representações sociais da categoria temática *avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD*, pois, nesta categoria ele apresenta uma imagem negativa nas representações com ênfase na categoria representativa *indicadores dissociados da realidade*, onde conta três entrevistados. Se os indicadores estão dissociados da realidade como é que pode haver correspondência das

respostas com à realidade? Podemos supor que na opinião dos entrevistados apesar de ser um questionário de pouca aprovação, com relação aos indicadores, eles procuram se empenhar para fazer crer que a avaliação tenha um resultado que se aproxime o máximo possível do real. De qualquer forma parece haver uma dificuldade de avaliação talvez por falta de elementos informativos e de conhecimento que gera a *pressão para a inferência*, por ter que dá conta em responder à questão, apresenta uma *defasagem constitutiva* que conforme já vimos corresponde à defasagem entre a informação que o indivíduo tem realmente sobre uma determinada questão e a informação que precisaria ter para o domínio de compreensão do que essa questão realmente significa. (MOSCOVICI, 1978; PERRUSI (1995).

No **grupo DGA** as representações sociais apresentadas mostram que as respostas tendem em parte para a correspondência com a realidade e em parte para a não-correspondência. Dois entrevistados (DGA3 e DGA5) consideram que há essa correspondência, conforme os mesmos dizem:

[...] o importante é que a gente use a consciência e trabalhe com o intuito da verdade, [...] No geral, no contexto geral, o número de pessoas que dizem a verdade é muito maior. (DGA3)

[...] acho que atende, [...]. Em princípio eu acho que tá próximo, mas, mais uma vez como to te falando não me lembro de ter tido assim alguma dificuldade, [...] não sou especialista em avaliação, então pra mim enquanto avaliando um funcionário eu acho que atende. (DGA5)

Já as representações dos entrevistados DGA2 e DGA4 apresentam uma *não-correspondência* com à realidade, como dizem:

Eu acho que não, [...] em alguns casos sim, mas na grande maioria das vezes eu não acho que retrata o pensamento dela de quem está avaliando. (DGA2)

[...] eu sou muito chato quando eu avalio. [...] muitas vezes o servidor, o que se autoavalia, [...] em alguns aspectos ele é crítico, [...] tem problemas sérios de assiduidade, de compromisso com o trabalho, e, quando ele vai se autoavaliar ele coloca a nota no teto, e aí? Eu como gestor como é que eu vou avaliar [...]. Muitas vezes acontece de quem tá fazendo a avaliação do servidor é como se quisesse se ver livre do problema, [...], então vou olhar mais ou menos o que é que ele tem ali de nota, não vou dar uma nota abaixo de tanto, [...] por que senão pode prejudicar o desempenho dele [...]. (DGA4)

Apenas um entrevistado (DGA1) considera que essa correspondência *depende das pessoas*.

O comportamento representativo desse grupo sugere sua constituição a partir de uma variação que vai da pouca certeza sobre o resultado e crença de que esses indicadores possam ter algum efeito positivo até a certeza, com base em experiências concreta coma a avaliação, que não corresponde à realidade. A vivência positiva ou negativa vai formando no senso

comum impressões e significados que se enraízam, ancoram, servindo de referência na constituição das representações.

No **grupo TAA** as representações sociais apresentadas mostram uma *não-correspondência com a realidade* em seis dos entrevistados (TAA1, TAA5, TAA7, TAA8, TAA9 e TAA 10), formando um consenso, que fica bem caracterizado nas palavras dos entrevistados TAA1 e TAA9, como se segue:

Não [...]. Eles botam praticamente dez em tudo. É nove e dez, é nove e dez. E todo mundo sabe, inclusive ele sabe que a realidade não é essa, mas, ele não tá preocupado, ele vai e bota dez, bota nove. Entendeu. É como se fosse um faz de conta! É. Pra ele é. Como eu acredito que seja pra muita gente, tá entendendo. (TAA1)

Ele não retrata uma realidade. [...]. Porque se ele bota uma avaliação média e vai o chefe bota uma inferior, se ele for muito real com ele mesmo, corre o risco de uma chefia não avaliar ele bem, a média dele vai lá pra baixo. (TAA9)

Os depoimentos acima retratam a questão como se fosse de pouca seriedade, uma brincadeira com esse instrumento (questionário), um faz de contas só para cumprir uma atividade. Parecem retratar uma descrença no instrumento, criando uma imagem negativa que vai enraizando (ancorando) no cotidiano tornando um consenso nas representações. A ação do preenchimento do questionário passa a ser visto pela maioria dos entrevistados como um faz de contas. Isso lembra o *critério de prática* descrito por Wagner (2000) que fala da importância de um grande número de pessoas participar de um discurso, que é compartilhado, e uma ação que diga respeito a representação.

Três dos entrevistados apresentam uma posição indefinida quando colocam que as respostas corresponderem à realidade vai depender das pessoas, como colocam os entrevistados TAA5 e TAA6:

[...]. Eu acho que vai depender do sentimento da pessoa, se você se acha, é, eu não sei se a palavra arrogância é muito, se você for uma pessoa arrogante você vai botar só nota boa pra você [...], a sua visão é uma, mas, a pessoa que está sendo atendida por você não entende isso, não percebeu isso. Então realidade pra mim é uma, pra você é outra. (TAA5)

[...] se o servidor responder com sinceridade eu acho que isso [a avaliação] é válido. Então eu respondo com sinceridade, mas, eu não sei se as pessoas [respondem], [...]. É, quando tem uma questão assim que eu me considero merecendo dez eu boto dez. Nesse ponto eu acho que tem a ver com, eu não sei o que é que os outros respondem, mas, [...]. (TAA6)

Com relação às categorias representativas *correspondência com a realidade* e *correspondência parcial com a realidade* os entrevistados TAA4 e TAA2 respectivamente apresentam essa imagem. É importante observar que o entrevistado TAA5 apesar de entender

que a correspondência com a realidade vai depender das pessoas, enfatiza a não correspondência, quando diz: “Não, acho que não”.

Nesse grupo TAA a questão da não correspondência com a realidade assemelha-se ao grupo TAD, embora, em princípio, por não trabalhar e ter o conhecimento específico do grupo TAD o grupo TAA deve objetivar suas representações sociais nas impressões e crenças negativas fruto da própria experiência concreta no ato de responder o questionário eletrônico que se torna também sua ancoragem.

Observa-se, ainda, que o grupo TGA tem uma representação de correspondência com a realidade maior que a do grupo DGA. Pode-se sugerir que enquanto gestores o servidor técnico e o servidor docente podem ter um nível de comprometimento diferenciado possivelmente por conta da relação com o cargo, administrativo-administrativo no caso do técnico e docente-administrativo no caso dos docentes. Com relação a isso pode ser observado com mais clareza quando se analisar as representações sociais do eixo temático 2 que trata da relação do avaliador e avaliado com a avaliação de desempenho.

Quadro 5 - Posição sobre a diferença de pesos nas notas

TAD	Posição concordante (1)*	Posição parcialmente concordante (2)	Posição não concordante (2)	Equivalência de peso (2)
TGA	Posição concordante (4)		Posição não concordante (1)	Equivalência de peso (1)
DGA	Posição concordante (2)	Posição parcialmente concordante (3)	Posição não concordante (1)	Equivalência de peso (1)
TAA	Posição concordante (1)	Posição parcialmente concordante (1)	Posição não concordante (7)	Equivalência de peso (4)
Total	8	6	11	8

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 5 observa-se que todas as categorias representativas estão presentes nos grupos (TAD, DGA e TAA), e, o grupo TGA, só não apresenta a categoria *posição parcialmente concordante*. Parece haver uma dispersão representativa. As representações com posição mais concordante estão presentes no grupo TGA, constituído pelos servidores técnicos gestores avaliadores; as mais discordantes estão presentes no grupo TAA, constituído pelos servidores que fazem apenas a autoavaliação. Os outros grupos (TAD e DGA) apresentam um certo equilíbrio. É interessante observar que há certa polarização entre os

servidores técnicos gestores e os não gestores em relação à questão da posição de concordância.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

O **grupo TAD** apresenta representações sociais que apontam para uma parte do grupo (TAD2, TAD4 e TAD5) uma posição de *concordância*, embora os entrevistados TAD2 e TAD5 seja uma posição de *concordância parcial*, conforme as palavras dos entrevistados abaixo:

Eu acredito que tenha que ter uma diferença de peso. [...] agora a gente tá fazendo o estudo de que peso seria melhor. (TAD4)

Numa avaliação em que nós pudéssemos imaginar um percentual 50-50, nós iríamos ter talvez a não identificação dessa necessidade. [...], procurou-se buscar no 40-60 o modelo que permitisse uma nota final capaz de traduzir o que realmente é necessário para a vida do servidor. [...]. Agora é claro que precisa ser aperfeiçoado [...]. (TAD5)

O entrevistado TAD2 tem um depoimento interessante, pois afirma que esta questão nunca ter chamado à atenção dele, quando diz: “Nunca tinha pensado nisso!”, mas, acrescenta:

[...] se você faz o seu papel, você é responsável, é, é comprometido com que você faz, você não tem que ta preocupado com isso, né!, mas assim, e assim, é diferente mas você consegue, não é uma coisa, não é uma diferença tão grande, entendeu! Eu acho que dependendo do, do, de como você, como você conduz a tua, a tua vida profissional, eu acho que isso não atrapalha, entendesse?!

Mas, o entrevistado TAD2 ainda afirma que: “Interfere, interfere. Até por aquela questão do despreparo tanto do chefe quanto do avaliado, acho que interfere.”

A outra parte do grupo (TAD1 e TAD3) as representações sociais têm uma posição de *não concordância*, inclusive considerando que os pesos deveriam ser iguais, *equivalência de peso*, como dizem:

[...], essa avaliação deveria ter um peso equivalente, [...] assim vai ficar desproporcional e aí não se atinge os objetivos. (TAD1)

Não, eu acho que não deveria ter. [...], na minha cabeça seria mais justo assim [peso igual]. (TAD3)

Nesse grupo as representações sociais de alguns entrevistados parecem ser pautadas pelo conhecimento que têm do processo de avaliação em função das atividades que exercem, ou seja, no processo de objetivação devem lançar mão de elementos conceituais específicos da avaliação, e em outros entrevistados observamos mais representações pautadas em julgamento de valor e crenças individuais.

No **grupo TGA**, fica evidenciada uma posição concordante, de consenso, em relação à diferença de peso nas notas do avaliador e avaliado. Os entrevistados TGA2, TGA3, TGA4 e TGA5 expressam bem quando colocam:

A diferença... a ponderação de que a avaliação do chefe vale mais do que a autoavaliação do servidor tá certo,[...], isso se parte de um princípio de que hoje como a gente não tem nenhuma gratificação, não remunera nada por produtividade, [...], e a dificuldade de se implementar qualquer indicador de produtividade no serviço público [...], você tem que da alguma importância à gestão, [...]. (TGA2)

Eu acho que é pra justamente isso pra haver um equilíbrio porque o avaliado bota dez em tudo e o chefe às vezes não avalia bem, então tem que haver um equilíbrio. (TGA3)

Não vejo referência negativa, vejo como positivo. (TGA4)

Olhe, eu não sabia nem que tinha essa diferença de peso, [...]. Eu não sei se eu vou ser muito, muito injusta, mas eu acho que uma coisa termina levando a outra. Quando a pessoa faz a autoavaliação poucas pessoas têm o senso crítico apurado. E aí eu acho que botar o meio a meio é complicado, [...]. (TGA5)

Nos depoimentos acima as representações sociais de três entrevistados parecem que a objetivação se estrutura na valorização da função de gestor por um lado (TGA2) e pela pouca confiança que na forma como os avaliados na hora de realizar sua autoavaliação (TGA3 e TGA5). Observa-se ainda que o entrevistado TGA5 afirma não saber que havia essa diferença de peso nas notas do avaliador e do avaliado.

O entrevistado TGA4 apresenta uma colocação polarizada ao utilizar as palavras “negativa” e “positivo”, formando uma expressão tautológica que lembra uma das situações denominadas de *antecipações precipitadas* que, de acordo com Moscovici (1978, p. 253), “[...] respondem à obrigação que se impõe aos membros de um grupo social de estabilizarem o seu universo e de restabelecerem uma significação que estava ameaçada ou era contestada na relação com um determinado objeto social.”

O entrevistado TGA1 é o único do grupo que não concorda com a diferença e que enfatiza que deveria ser equivalente, conforme afirma:

Não. Eu sou pela paridade, eu não concordo com essa diferença [...] de chegar ao resultado, essa forma de ponderar a avaliação, deve ser igual, é, cinquenta por cento, [...] não tem porque não.

No **grupo DGA** há uma característica quanto às representações sociais que é uma posição de concordância, embora os entrevistados DGA3, DGA4 e DGA5 tenham uma concordância parcial. É interessante, pois, comparando com a posição do grupo TGA há uma semelhança em relação à posição de concordância. As representações sociais do grupo DGA parecem estar pautadas pelas respostas dadas pelos avaliados ao fazerem a autoavaliação, como pode ser percebido nos depoimentos abaixo:

Olha, pelo o que eu vi de resposta, é como eu disse, tem gente que coloca não corresponde muito e tem gente que bota [...] além. [...]. Então eu acho que esse percentual tá bom, [...] (DGA1)

Eu acho que tá certo,[...], eu concordo com isso. Porque em geral a pessoa quando vai se autoavaliar não é muito crítica, [...]. Então o avaliador em geral é mais crítico, [...]. Acho que o peso dele tem que ser maior, como uma compensação. (DGA2)

[...] quem se autoavalia jamais vai se entregar eu acredito, eu imagino que o peso deveria ser um pouco menor, [...], poderia ser trinta, setenta por cento pra o avaliador, o peso, porque aí eu diria que teria uma situação de equilíbrio. (DGA)

Como se pode perceber, a objetivação dessas representações sociais está baseada na postura dos avaliados que segundo o grupo DGA, relaciona-se à falta de criticidade e credibilidade no ato da autoavaliação.

No **grupo TAA** a maioria dos entrevistados, sete membros do total de dez, têm uma posição de não concordância com relação à diferença de peso nas notas do avaliador e avaliado, há um consenso, e quatro entrevistados consideram que deveria ser equivalente, 50% / 50%. Um entrevistado tem posição de *concordância* (TAA1) e outro de *concordância parcial* (TAA4). Um entrevistado sem posição definida. Um dado interessante é que alguns entrevistados não sabiam dessa diferença de peso (TAA1, TAA2, TAA3, TAA4, TAA5 e TAA10), que mostra que falta informações no repertório destes entrevistados, ou seja, o campo informativo que tem influência no processo na formação das representações sociais que contribui para a manifestação da defasagem constitutiva e dispersão de informações em relação ao objeto social. Abaixo o depoimento do entrevistado TAA1:

Eu confesso a você que eu nem sabia disso. [...]. Pra mim tá sendo uma novidade agora. [...] Eu até entendo que deva ser. O chefe deve ter o peso maior, mas, a coisa tem que ser mais transparente. A coisa tem que ser pública mesmo. [...] Vou saber se o chefe avaliou de forma serena todo mundo se eu souber a nota de todos [...], só vou acreditar que a coisa tá sendo serena se eu conhecer a nota de todo mundo. [...] (TAA1)

O entrevistado acima pelo fato de desconhecer entra numa concordância com a diferença de peso nas notas e em seguida muda desvia um pouco o sentido do discurso como se não encontrasse as palavras adequadas para responder a questão.

Em outro depoimento o entrevistado (TAA2) coloca:

[...]. Eu não sabia disso! [...] Eu não concordo com isso, [...], isso é o resultado, é resquício de uma administração antiga que sempre considerou o chefe como todo poderoso, o homem que sabe, e aquele, o servidor é sempre o reles servidor, aquele coitado, que está ali para nos servir, então, continua essa discriminação. [...], essa divisão 60, 40, é injusta.

Esse depoimento há uma manifestação de ordem emocional que desvia o foco da questão, que é de avaliar esse instrumento de avaliação, para extravasar algum sentimento contido que impregna a representação, influenciando na estruturação (objetivação), ancorada na maneira de comunicar, na sua fala.

Pode ser sugerido que os sentimentos (*injustiça, discriminação, piedade, desprezo*) manifestados no depoimento levam a uma objetivação das representações sociais estruturadas pela percepção da não valorização do papel do TAA.

O fato do peso da nota da avaliação do avaliador ser maior do que o do avaliado no cálculo da média final pode ser outra possível razão para gerar posicionamento defensivo do servidor em relação à autoavaliação.

3.1.2.2 Eixo temático 2 – Dimensão relacional: Descrição das representações sociais apresentadas pelos servidores sobre a relação entre avaliador e avaliado com a avaliação de desempenho (AD) apresentadas pelos servidores.

Quadro 6 - Conhecimento do conteúdo da Resolução e do Programa da AD

TAD	Conhecimento assumido (3)*	Conhecimento parcialmente assumido (2)	
TGA	Conhecimento assumido (1)	Conhecimento parcialmente assumido (3)	Conhecimento não assumido (1)
DGA		Conhecimento parcialmente assumido (4)	Conhecimento não assumido (1)
TAA		Conhecimento parcialmente assumido (5)	Conhecimento não assumido (5)
Totais	4	14	7

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 6 observa-se que a representação que predomina é de que há um *conhecimento parcialmente assumido* sendo a categoria representativa que está presente em todos os grupos. Isso sugere que esse conhecimento sobre o conteúdo da Resolução e do Programa de AD necessita de verificação para saber qual a dificuldade e de que ordem ela se apresenta. Observa-se que o grupo TAD apresenta a maior frequência da categoria representativa *conhecimento assumido*, sendo coerente por se tratar de um grupo que trabalha especificamente com o sistema de avaliação de desempenho. Já o grupo TAA detém a maior frequência da categoria representativa *conhecimento não assumido*.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

O **grupo TAD** caracteriza-se pelo conhecimento que, em princípio, deve ter sobre o material legal e normativo que trata das questões relacionadas com a avaliação de desempenho em razão de ser um grupo que trabalha especificamente com o processo de avaliação de desempenho. O conhecimento desse grupo sugere que suas representações sejam

influenciadas principalmente pelo conhecimento técnico sobre a avaliação de desempenho e esse conhecimento técnico objetivado leva a uma ancoragem legalista e normativa. Isso fica bem evidenciado nas palavras dos entrevistados:

Sim, eu posso falar que sim por ser membro da Comissão Interna de Supervisão. É por isso que disse lá no início que deveria ter sido feito um trabalho de orientação tanto com as chefias como com todos os servidores, [...] Qual o objetivo dessa avaliação? Primeiro é atender a Lei 11.091, [...] Mas, na verdade o objetivo dela é que a Universidade preste um serviço melhor, principalmente na área técnica administrativa, a, aos usuários da Universidade, mas, eu acredito que a maioria absoluta dos servidores da Universidade, sejam servidores docentes sejam técnico-administrativo, quando falo docente porque inicialmente ele vai avaliar, desconhece completamente a normatização interna que trata da avaliação. (TAD1)

[...], por ter feito parte da Comissão de Avaliação de Desempenho, por ter feito parte da Comissão Interna de Supervisão, [...], por fazer parte dessas comissões nós hoje conhecemos o sistema de uma forma bem, [...] detalhada. (TAD5)

Os depoimentos acima apresentam um dos fatores fenomenológicos que favorece condições para a constituição das representações, é o elemento denominado de *concentração de informações* que está relacionado, como já foi visto, com o campo informativo (o acervo de informações) apropriado, das pessoas, sobre o objeto social de forma que há um enquadramento adequado para a definição ou apreensão do significado de determinado objeto social, ou seja, expressa com propriedade conceitual e argumentativa os atributos ou características desse objeto. O oposto seria a dispersão de informações (MOSCOVICI, 1978. cit.; PERRUSI, 1995.). Ainda nesse grupo percebemos um consenso quanto à assunção do conhecimento sobre a avaliação de desempenho.

O **grupo TGA** apresenta três entrevistados que consideram ter um conhecimento parcial justificando pela falta de tempo para se apropriar dos conteúdos legais e normativos. Por conta de suas atividades no dia a dia do trabalho focam mais as questões relacionadas aos indicadores do questionário eletrônico, como coloca o entrevistado TGA1:

Me ateno a analisar os itens, os indicadores e colocar os resultados, observando os movimentos, até porque a gente não tem muito... [tempo] para ler essa legislação toda, essa..., tanta coisa, se atem mais àquilo que está no questionário! É a forma mais prática que eu avalio, é olhando mesmo.

Já o entrevistado TGA3 coloca que é um assunto que não é tratado diariamente, não é o dia a dia do trabalho, apenas quando realiza a avaliação do servidor. Demonstra que o seu conhecimento está restrito ao ato de preencher o questionário eletrônico, e que há muito tempo teve contato com o conteúdo normativo, como diz abaixo:

Eu já li, já estudei no começo quando foi aplicado, [...], eu não uso ela diariamente, não trabalho com isso, a não ser avaliar as pessoas. Eu já vi e já li quando começou o Programa em 2006.

Pelo depoimento desse entrevistado parece que o processo de reciclagem e atualização não ocorre sistematicamente.

No grupo um entrevistado (TGA2) afirma ter conhecimento e outro (TGA5) que não tem, porém há um consenso quanto ao *conhecimento parcialmente assumido* (TGA1, TGA3 e TGA4). Ver abaixo alguns depoimentos:

[...] Eu conheço o processo como um todo e todos os servidores novatos e os antigos se quiserem tem um setor aqui na Progepe que presta essas informações, certo, esclarecendo todos os passos da avaliação desde a autoavaliação até a avaliação do chefe, o interstício, a quantidade de avaliações, a média ponderada e a média aritmética pra ter a nota final. E tem a resolução, tem a resolução que é pública, você pode ler a resolução [...]. (TGA2)

Eu já li isso, eu tenho ciência, que a gente recebeu. (TGA4)

O **grupo DGA** se assemelha com o grupo anterior, o TGA. Suas representações sociais estão concentradas na categoria representativa *conhecimento parcialmente assumido*. Apenas um entrevistado apresenta não ter conhecimento sobre o conteúdo normativo e legal sobre a avaliação de desempenho. Parece não haver motivação no sentido de conhecer melhor esse conteúdo, como deixam transparecer os entrevistados nos depoimentos abaixo:

Não. Não estou por dentro, talvez eu já tenha lido, mas se eu tivesse que falar agora eu não saberia dizer. (DAG2)

Se eu lhe disser que eu já li a Resolução integralmente eu estou mentindo [risos]. Como nas unidades que eu dirigir eu já tive que avaliar vários processos de desempenho de servidor que tá em processo de obter a estabilidade, no processo que é organizado pela Progepe, o processo vem bastante instruído, inclusive com cópia da Resolução, com todas as instruções pra orientar o avaliador a preencher todo o processo. Então no que diz respeito a lê a Resolução pra tirar as dúvidas que tenha com relação à necessidade de preencher o questionário, isso aí eu faço, agora dizer pra você que li integralmente, que sou conhecedor de todos os artigos, de todos os parágrafos que existem na resolução eu estaria mentindo [...]. (DAG4)

Os depoimentos acima sugerem que essas representações sociais desse conhecimento são estruturadas com base ao ato de responder os questionários e leituras oportunas de processos, ou seja, há uma apreensão assistemática.

No **grupo TAA** nenhum dos entrevistados assume que tem conhecimento do conteúdo normativo e legal sobre a avaliação de desempenho, a não ser de forma parcial. O grupo está dividido em cinco entrevistados que conhecem parcialmente e cinco que não tem conhecimento. Abaixo, os depoimentos de três entrevistados da categoria representativa *conhecimento parcialmente assumido*:

Não. Como um todo não. Pode ser que tenha visto, mas, conhecer em detalhe, não! (TAA2)

Não, não. Já teve inclusive [...], um dia inteiro de um encontro nosso pra se falar nesse ponto, pra esclarecer melhor, pra falar de que ela [...] na escala, no subir de nível, qual a importância da avaliação, ouve um dia inteiro de uma palestra esclarecendo isso, porque ninguém senta pra ler a Resolução. (TAA7)

Eu confesso que já li bastante sobre isso. [...], foi no período inicial, logo quando entrei na Universidade e confesso que não consolidei não. Inicialmente é, li, mim interei como funcionava, especialmente da questão do estágio probatório, mas devida as avaliações terem sido sempre tranquilas [...] não tive necessidade de retomar a legislação, a questão teórica sobre a avaliação de desempenho. [...] hoje em dia já não lembro mais de muita coisa e faço basicamente aquela autoavaliação no sistema, nos períodos, [...] (TAA10)

E os depoimentos de três entrevistados sobre a categoria representativa *conhecimento não assumido*:

[...], eu não cheguei a ler a resolução, então, assim, eu não tenho o conhecimento de leitura, mas, já comentei bastante com as pessoas aqui do trabalho aí eu já tenho uma certa ideia. (TAA4)

Confesso que não. Nunca procurei saber. Porque pra mim isso nunca foi interessante não. Nunca foi importante! Não! (TAA5)

Não. Eu li na época que, mas, assim, se você me perguntar hoje é não, eu não tô atualizada não. (TAA6)

Observa-se que o entrevistado TAA5 além de assumir que não tem conhecimento, considera ainda não ter importância, sugerindo certa *indiferença* ao processo de avaliação.

As representações sociais desse grupo quanto ao conteúdo normativo e legal sobre a avaliação de desempenho parece ser pautada pela pouca importância que o processo de avaliação tem. O foco parece ficar apenas quanto ao preenchimento do questionário eletrônico do, por ser importante para a progressão. Sendo, essa a objetivação que ancora em uma atitude de descompromisso em buscar esse conhecimento.

Quadro 7 - Efetividade da divulgação das informações e orientações sobre a AD

TAD	Divulgação efetiva (1)*	Divulgação parcialmente efetiva (2)	Divulgação não efetiva (1)	Servidores não interessados (2)
TGA	Divulgação efetiva(2)	Divulgação parcialmente efetiva (1)	Divulgação não efetiva(1)	Servidores não interessados (2)
DGA	Divulgação efetiva (2)	Divulgação parcialmente efetiva (1)	Divulgação não efetiva (2)	Servidores não interessados (1)
TAA		Divulgação parcialmente efetiva (2)	Divulgação não efetiva (7)	Servidores não interessados (2)
Totais	5	6	11	7

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 7 observa-se que apenas a categoria representativa *divulgação efetiva* se apresentam em três grupos. As demais estão apresentadas nos quatro grupos. As categorias representativas *divulgação parcialmente efetiva* e *divulgação não efetiva* sugerem segundo os entrevistados que há alguma dificuldade ou entrave das orientações e informações sobre a avaliação de desempenho de chegarem efetivamente aos servidores. Observa-se que no grupo TAA há um forte consenso quanto a não efetividade da divulgação que condiz com o *conhecimento não assumido ou parcialmente assumido* por esse grupo (ver Quadro 6). Observa-se, ainda, a categoria representativa *servidores não interessados*, presente nos quatro grupos, sugerindo que o processo de avaliação não funciona como instrumento motivador.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

O **grupo TAD** apresenta três entrevistados que consideram haver divulgação das informações e orientações sobre a avaliação de desempenho, embora dois deles (TAD4 e TAD5) considerem que a divulgação que tem sido feita parece ainda ser insuficiente diante da dinâmica que caracteriza o dia a dia da UFPE, conforme afirmam:

[...] fizeram um treinamento onde íam, onde foram em todos os Centros. [...] Porque era uma coisa nova para os servidores, então foram a todos os Centros, inclusive ensinando como era que se mexia no sig@, como se fazia no sig@. Dava o treinamento no sentido de orientar a responder, mas também a parte eletrônica também. Isso para os servidores e para os gestores. Foi dado um treinamento inicial. Só que a Universidade é muito dinâmica. Os gestores [...], a cada dois anos pode ser reconduzido ou não. [...] tem uma rotatividade muito grande [...]. (TAD4)

[...], a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na implantação da Resolução, ela visitou todos os Centros. Ela visitou setores e fez convite a todos os servidores. Então isso aí foi muito trabalhado. As equipes foram lá, explicaram o processo, entregaram a Resolução, fizeram com que os servidores conhecessem a equipe que fez o processo. [...] ainda há servidores que têm dúvidas. (TAD5)

O entrevistado TAD2 considera que há a divulgação, mas, não chega efetivamente ao servidor; lembra que tem informações no sig@ (portal eletrônico) que o servidor pode acessar para tomar conhecimentos de informações e orientações, conforme coloca:

Não, não acredito que chegue efetivamente, porém, eu acho que é o papel da pessoa também ir atrás disso. Você sabe que essa avaliação é feita a cada nove meses, você acompanhe o seu interstício!, há o meu mês é tal, daqui a nove meses eu vou ter também. Mas, eu acho que não chega, porque o pessoal não tem o hábito de, tá no site, vou ver a lista. Muita gente espera que o secretário, que o gestor avise, [...], não chega, mas eu acho que isso é obrigação também do servidor.

Esse depoimento realmente é importante, pois, de fato, está disponível no site da UFPE e no portal eletrônico sistema Sig@ muitas informações e orientações sobre a avaliação de

desempenho. As impressões desse entrevistado sugerem um comportamento passivo do servidor em relação à busca de orientações e informações.

Essas representações sociais apontam para uma objetivação pautada por impressões de passividade, falta de interesse, do servidor em relação à avaliação de desempenho.

No **grupo TGA**, as representações sociais são desconcentradas. Apenas a categoria representativa *divulgação efetiva* está contemplada com dois entrevistados. Os entrevistados TGA2 e TGA3 afirmam que as informações estão no Sig@ e o TGA3 que os servidores não têm interesse na busca das informações, conforme os depoimentos abaixo:

Atualmente o sistema de comunicação da UFPE, embora eu não possa falar nisso, que é a Internet, tem essas coisa, tudinho, que facilita, tem [...], qualquer pessoa, certo, que telefonar, perguntar a resolução, certo, e entrar no site e ler a resolução todinha, ela pode ter um juízo de valor sobre o processo de avaliação como um todo, [...] tem como conseguir essas informação facilmente. (TGA2)

Eu acho que é divulgado. Tem o site que tá tudo lá. Agora se o servidor procura isso aí eu não sei te dizer, porque a maioria não, o pessoal tá interessado em progredir. Ele tá interessado, [...], tem fazer, tem que fazer pra progredir, [...], quando tá muito parado, a muito tempo, saber porque ficou parado. Porque ou ele ou o chefe deixou de fazer a avaliação em algum momento da vida dele. Ele tem conhecimento assim, há disponibilidade pra ele ter conhecimento, agora se ele procura! (TGA3)

A questão da falta de interesse na busca de informação pode ser bem evidenciada no depoimento do TGA4 ao colocar que se esquece de fazer a avaliação. A avaliação de desempenho representa ganhos financeiros quando atinge os conceitos mínimos para progressão funcional. Em suas palavras coloca que:

Chega sim, até porque eles divulgam através de ofícios. Tem uma programação com o quadro das datas. Mas muitas vezes a gente deixa passar, eu mesmo já deixei passar a minha [avaliação] que ia ter retorno financeiro e, vai deixando, falta de tempo, esquece de si mesmo. (TGA4)

Assim como no grupo TAD, o grupo TGA parece ter a objetivação das representações sociais, a respeito das orientações e informações sobre a avaliação de desempenho, pautada pelas impressões de falta de interesse e passividade dos servidores.

O **grupo DGA** apresenta três dos entrevistados (DGA3, DGA4 e DGA5) que consideram haver divulgação, embora o entrevistado DGA4 considere que há uma divulgação parcial, e o entrevistado DGA5 aponta ainda para a falta de interesse do servidor em buscar as orientações e informações sobre a avaliação de desempenho, conforme seus depoimentos abaixo:

[...], a Universidade ainda padece de um problema sério de comunicação. [...] acredito que tenda a melhorar, mas de um modo geral o compromisso do servidor na Universidade como regra geral é de saber o seguinte, olha, a, o que vou ter, qual o curso que eu vou fazer, vai me dar mais quantos por cento, esse é basicamente o grande interesse. (DGA4)

[...], felizmente até chegar chega, mas as pessoas têm o mal hábito de não lê [...]. (DGA5)

Já os entrevistados DGA1 e DGA2 consideram que as orientações e informações não chegam para todos os servidores, conforme fica evidenciado nas palavras do entrevistado DGA1:

Não, não acho não, [...] muita gente também pode não tá sabendo, quando é que começou, quando não foi, o que é que mudou pra fazer, qual a importância que tá sendo de fazer assim, [...]. Então não tá chegando essa informação pra todos os servidores saberem.

Essas representações sociais sobre a divulgação das orientações e informações a respeito da avaliação de desempenho sugerem que a objetivação é pautada pela falta de uma comunicação mais efetiva e persistente para que se faça chegar ao servidor, mas também, é pautada pela falta de interesse dos servidores em buscar essas orientações e informações.

O **grupo TAA** apresenta dois entrevistados (TAA4 e TAA8) que consideram que a divulgação é parcial, como pode ser visto no depoimento do TAA4:

Assim, acho que não totalmente, acho que poderia ser mais, [...], dar um treinamento, mostrando qual a importância da avaliação pra cada servidor [...], e também com o chefe, porque o chefe às vezes também tem, eu acho que tem que haver a integração entre os dois pra demonstrar o que estão achando do trabalho e ter uma visão pra melhorar, mas, que eu acho um pouco falho, assim, não há esse critério de, assim, talvez os chefes não tenham o conhecimento necessário pra saber a necessidade da avaliação e os subordinados também não tão muito ligados nisso.

Os demais entrevistados consideram que não há divulgação. Abaixo alguns depoimentos:

Não. [...]. Não, chega não. O que chega aqui é uma informação, uma circular dizendo que tá aberta a avaliação para os funcionários [...]. Só sobre a abertura, todo mundo entra e não tá aberto, [...] Através de ofício, só isso. É como eu lhe falei, tem funcionário que nem sabe ainda como é, pra que serve. (TAA1)

Não. O servidor simplesmente é jogado, te avalia aí [...]. Aquilo cria já uma barreira enorme, ele cria um medo. A tendência dele é se autovalorizar, correto, é natural. Se alguém chega pra você, olhe, é muito forte, mas, não há orientação. (TAA2)

Não. Só chega a própria avaliação. Vamos fazer a avaliação agora, ele chama, e então vá no siga e faça a avaliação, você fica pegando meio de surpresa. (TAA5)

Não, eu acho que não [...], essa questão da avaliação deve ser bastante discutida entre os servidores, [...], é uma falha [...] acho que precisaria isso ser mais discutido, que o servidor fosse motivado a estar sempre atualizado nestas questões. Eu acho que falta isso. (TAA10)

Essas representações sociais do grupo TAA sobre a divulgação das orientações e informações são objetivadas por impressões bem negativas, falta de conhecimento sobre a avaliação, de abandono, de medo, falta de diálogo, desmotivação, que conseqüentemente

sugere uma ancoragem que aumenta a barreira entre avaliado, avaliador e o próprio processo de avaliação.

Quadro 8 - Importância da AD na UFPE para a gestão de pessoas

TAD	Importância para instituição (4)*	Monitoramento do desempenho (1)	Melhoramento do desempenho (2)	Desenvolvimento do servidor (2)	Revisão do processo (3)
TGA	Importância para instituição (3)	Monitoramento do desempenho (3)	Melhoramento do desempenho (3)	Desenvolvimento do servidor (3)	
DGA	Importância para institucional (2)	Monitoramento do desempenho (3)	Melhoramento do desempenho (2)	Desenvolvimento do servidor (3)	Revisão do processo (1)
TAA		Monitoramento do desempenho (3)	Melhoramento do desempenho (4)	Desenvolvimento do servidor (2)	Revisão do processo (4)
Totais	9	10	11	10	7

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 8 observa-se uma variedade de categorias representativas presentes nos quatro grupos. Apenas os grupos TAD e DGA apresentam todas elas. Há uma ênfase na questão do desempenho do servidor que é o foco da avaliação de desempenho, estando relacionado com monitoramento e melhoramento e, ainda, propiciar o desenvolvimento do servidor no contexto institucional. Essas categorias representacionais estão relacionadas com os resultados dos desempenhos dos servidores. Outras duas categorias que estão presentes em três grupos cada, não focalizam a gestão de pessoas e sim a relação de importância para a instituição, no nosso caso a UFPE, e, que precisa de revisão.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

O **grupo TAD** apresenta de forma positiva aspectos importantes da avaliação de desempenho da UFPE, considerando significativos para a instituição e para o servidor. Todas as categorias representativas representam uma posição construtiva na relação avaliação de desempenho versus *desenvolvimento institucional*, parecendo ser este o foco da objetivação desse grupo como colocam os entrevistados a seguir:

[...] quando é feito com seriedade [ressalva] é superimportante, [...] às vezes a gente ver que é uma questão assim, [...] de punição por parte da chefia, às vezes a gente ver que tem outros fins [...] é muito interessante, que é pra justamente ver se aquela pessoa está adaptada ao seu trabalho, se tá desempenhando bem aquela função [...] fazer você melhorar o seu desempenho futuro. (TAD3)

Eu acho importante nesse sentido, sentido de auxiliar o servidor a se desenvolver, acho importante, acho importante também no sentido de não só desenvolver [...], as competências necessárias pra que eles desenvolvam as suas atividades, mas, ajudar a desenvolver ele na carreira com as progressões. Então a avaliação também ajuda a isso, não é apenas para isso, mas também seria isso aos servidores, acho que isso é interessante. (TAD4)

Com relação especificamente à gestão de pessoas nesse grupo apenas um entrevistado (TAD1) considerou diretamente a importância da avaliação de desempenho como a *contribuição para gestão*, embora as categorias representativas *monitoramento do desempenho*, *melhoramento do desempenho* e *desenvolvimento do servidor* estejam relacionadas com a gestão de pessoas, sendo contribuições que a avaliação de desempenho pode proporcionar, conforme as palavras do entrevistado TAD4, acima apresentadas.

Ainda, três entrevistados apontaram à necessidade do processo de avaliação ser revisto, como já vimos na análise de outras categorias temáticas.

Pode-se dessa forma, sugerir que o grupo TAD em relação à categoria temática em questão (importância da avaliação de desempenho na UFPE para a gestão de pessoas), tem a objetivação pautada no desenvolvimento institucional.

O **grupo TGA** considerou as categorias representativas *importância para instituição*, *monitoramento do desempenho*, *melhoramento do desempenho* e *desenvolvimento do servidor*, como significativas para a importância da avaliação de desempenho na gestão de pessoas. Estas representações sociais revelam mais que o grupo anterior (TAD) foco no desempenho e desenvolvimento dos servidores, que parece ser a objetivação dessas representações. Percebe-se um equilíbrio na distribuição dessas representações, não deixando de salientar a importância da avaliação de desempenho para a instituição. O depoimento dos entrevistados deixa claro essa posição, como se segue:

A importância está vinculada a dois vetores, primeiro, o desenvolvimento das pessoas, e segundo o foco do resultado da administração, [...]. Esse processo como falei que está em construção, (...) ele vai facilitar o desenvolvimento profissional dos servidores e verificar como está a administração com relação aos resultados, [...] (TGA2)

[...] isso é muito importante, tudo o que a gente faz tem que avaliar. Acompanha, se planeja, se acompanha e se avalia todo o nosso trabalho, de uma maneira geral, principalmente lidando com pessoas, o desenvolvimento daquelas tarefas né, o comportamento, a parte e tudo. Que sempre em prol de uma melhoria da instituição, como do funcionário, as duas coisas. (TGA4)

No **grupo DGA** as representações sociais têm semelhança com as do grupo anterior (TGA). Nesse grupo (DGA) a ênfase foi menor do que o grupo anterior (TGA) nas categorias representativas *melhoramento do desempenho* e *importância para instituição*. Neste grupo chama à atenção para um entrevistado (DGA1) que considera que o processo de avaliação necessita de revisão, conforme coloca o entrevistado:

[...], a avaliação da universidade, [...] teve um salto qualitativo mas, parou, ela **precisa ser revista** até se chegar a uma avaliação de **360 graus**. Eu entendo que ela chegou no limite dela, [...].

O grupo DGA aponta, assim como o grupo anterior (TGA), para uma objetivação das representações sociais pautada no desempenho e desenvolvimento dos servidores.

No **grupo TAA** apenas um entrevistado (TAA5) considera a avaliação não importante, como diz em suas palavras:

[...], como é feita aqui na Universidade eu não acho importante, do jeito que ela é feita pra mim não tem importância. Eu acho que a avaliação não é real. Então esse tipo de avaliação pra mim não é importante, não tem muita importância não.

A maioria dos entrevistados, total de oito, considera como importante a avaliação de desempenho para a gestão, que de certa forma, está evidenciado por considerar importante para o *monitoramento do desempenho, melhoramento do desempenho e desenvolvimento do servidor*, que são categorias representativas que estão diretamente relacionadas com a gestão de pessoas. Observam-se alguns depoimentos de entrevistados inclusive de alguns que apesar de considerarem importantes apontam críticas ou ressalvas:

[...] muito importante, mas é falho, como acabei de falar. Tem muito a ser consertado, a ser revisado, ele ainda deixa muito a desejar, não é o ideal e, é falho, ele é muito falho. (TAA2)

Importantíssimo, necessário, e ainda que é fundamental pra justamente o desenvolvimento da organização. (TAA3)

Acredito ser importante, num ponto [...], de crítica negativa, que eu faço, é não ser a minha chefia imediata a mim avaliar, mas, acho importante sim, [...] não tem um contato tão direto com o resultado do meu trabalho [o avaliador]. Então pra mim isso não é positivo, [...]. (TAA6)

[...]. A importância, [...] seria pra ver se realmente como é que tá nosso desempenho, como é que tá a nossa capacidade, nossa aptidão, [...]. Mas, [...], por quem sou avaliada não se tem aquele acompanhamento, [...]. É passada assim, pela minha chefia imediata como é que é meu desempenho, mas, a pessoa que me avaliou não tem esse acompanhamento no dia a dia, não tá na mesma sala, então, mais ou menos ela vai dar uma nota baseada nas informações que a chefia passa. (TAA8)

[...], termina sendo um fator importante pra você progredir na carreira, [...] a Progepe deveria considerar essas avaliações pra redirecionarem as lotações de servidores [...] fazer um redimensionamento [...]. Eu acho que pra Progepe seria muito importante considerar, ver essas avaliações por esse lado também, [...], além de servir pra essa questão da progressão [...], do plano de cargos e carreira, também para o dimensionamento de pessoal. (TAA10)

Observa-se nesses depoimentos a questão da avaliação ser feita pelo chefe não imediato, como colocam os entrevistados TAA6 e TAA8, e ainda, o entrevistado TAA10 que sugere que a avaliação tenha um aproveitamento melhor para o dimensionamento de pessoal da UFPE.

Esse grupo apresenta a objetivação de suas representações sociais, em relação à categoria temática em questão (importância da avaliação de desempenho na UFPE para a

gestão de pessoas), focada na importância de maneira geral da avaliação de desempenho e sobre a questão específica do desempenho do servidor.

Quadro 9 - Acompanhamento regular do avaliado em suas atividades pelo avaliador

TAD		Acompanhamento esporádico (2)
TGA	Acompanhamento considerado (2)*	Acompanhamento esporádico (3)
DGA	Acompanhamento considerado (2)	Acompanhamento esporádico (1)
TAA	Acompanhamento considerado (3)o	
Totais	7	6

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 9 observa-se apenas o grupo TAD não considerar que há acompanhamento efetivo e sistemático mas sim de forma esporádica (apontada por dois entrevistados, não formando um consenso). Isso sugere que o grupo TAD por atuar diretamente como processo de avaliação tem informações pertinentes que possa assim representar. Ao passo que os demais grupos têm informações mais restritas (no âmbito da relação de avaliação – preenchimento do questionário). Isso pode ser corroborado observando que não há um consenso nos outros grupos (TGA, DGA e TAA) sobre essa questão. Enfatiza-se que os grupos TAD e TAA consideram com uma frequência significativa que os avaliadores não acompanham os avaliados.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD**, dois entrevistados (TAD3 e TAD4), consideram que o acompanhamento dos avaliados pelos avaliadores não é regular, sendo esporádico, e também acrescentam que depende muito do avaliador. Os depoimentos dos entrevistados abaixo retratam bem essa posição:

[...], nem sempre. Eu trabalho com dimensionamento e vou às vezes no campus fazer entrevistas pra ver a quantidade de servidor que tá no local e falo às vezes com diretor de Centro que ele sabe o nome de todos os servidores, [...] e o que cada um faz, e vou às vezes e precisa de uma ajuda de uma secretária só pro um apoiozinho, [...] e nem sempre eles estão preparados pra um trabalho com o pessoal, [...]. Mas, tem muitos aí que é impressionante como eles conhecem os servidores todinho, sabe que tem problema [...]. Aí, eu acho que depende! [...]. (TAD3)

[...], essa é uma pergunta muito difícil de responder [...], depende muito do perfil de cada gestor. Tem gestores que eu sei que acompanham, que conversam, que fazem avaliação junto com o servidor. Mas tem gestores que não. Tem gestores que fazem [a avaliação], nem tem o contato direito com o servidor. O que é uma falha. [...]. (TAD4)

Para os entrevistados TAD1, TAD2 e TAD5 o avaliador não acompanha o avaliado em suas atividades de forma que o avaliador possa ter informações suficientes para fazer a avaliação. Abaixo, as palavras dos entrevistados:

[...], depende muito da postura de cada um [...] mas, eu acho que na maioria dos casos não. (TAD2)

A prática nos mostra que não. Infelizmente os nossos gestores eles ainda não estão acompanhando o passo a passo da sua equipe. Aí eu volto a dizer, a natureza da nossa instituição ela diversifica as causas que levam a isso. Não podemos aprofundar em uma única causa pra não sermos injustos. Mas é certo que a prática nos mostra, aí mais uma vez, retomando a ideia de que fizemos parte, a prática nos mostra que os gestores, como um sistema hierárquico eles precisam acompanhar melhor as suas equipes. Isso precisa realmente acontecer [...]. (TAD5)

Esse grupo por trabalhar diretamente com a avaliação de desempenho e ter muitas informações sobre o processo e a relação do avaliado versus avaliador, sugere-se representações sociais onde a objetivação está pautada nessas informações e vivências cotidianas da atividade com a avaliação de desempenho na UFPE.

O **grupo TGA** considera que há um acompanhamento por parte dos avaliadores, embora três entrevistados (TGA1, TGA2 e TGA4) considerem que é um acompanhamento esporádico, conforme palavras dos entrevistados abaixo:

[...], é mais fácil pra quem convive na sala quando é um gestor [...], a gente tem a presença, tira dúvidas, tira, conversam, levam, o problema e tudo. Não é como o convívio direto do chefe imediato de uma seção com os colegas da seção com os outros servidores, mas, ela tem que atender a uma demanda mais diferente, mas, é satisfatório. (TGA1)

[...], isso é uma coisa iniciante, é um processo que está começando, [...], ainda essa questão de acompanhamento eu acho que ainda é uma coisa, a gente não pode dizer que não nem pode dizer que sim completamente. Isso é um processo, isso é uma cultura dentro da instituição pública, e cultura pra se estabelecer leva algum tempo. (TGA2)

Bom, eu só posso responder por mim. Eu acompanho. Se você tem um universo maior talvez seja, tenha mais dificuldade [...]. Você tem mais dificuldade de acompanhar tudo, então você monte um esquema pra isso, você faça essa avaliação e acompanhe, pra o que tem um contingente maior, uma equipe maior. No meu caso é pequena, não precisa. (TGA4)

As representações sociais desse grupo, segundo as categorias representativas e seus depoimentos, apontam para uma ponderação quanto à situação em que se encontra o gestor avaliador em relação ao ambiente que pode estar mais perto ou mais distante dos avaliados no dia a dia do trabalho de forma que se torna difícil o acompanhamento, mas, não impraticável. Foca mais a sua própria experiência, parecendo ser a maneira de objetivar seu processo representativo.

O **grupo DGA** considera que o avaliador acompanha o avaliado, sendo que três entrevistados (DGA2, DGA4 e DGA5) consideram que esse acompanhamento é realizado de forma indireta, e o entrevistado DGA2 acrescenta que o acompanhamento é esporádico, conforme colocam os entrevistados abaixo:

Acompanha. Pelo menos aqui na [...] acompanha. (DGA1)

[...] acho que sim. O avaliador ele, ele pode não está ligado naquilo que ele respondeu naquele questionário, mas o dia a dia do chefe ou de alguém que avalia é, tem que ter uma postura de observação, eu acredito que sim. (DGA3)

[...], acompanhar no dia a dia, [...]. Dentro desta Pró-reitoria aqui é a diretoria que tem mais servidores aqui dentro, [...], é uma diretoria grande e são atividades as mais diversas, então eu não sei assim te dizer, o meu contato basicamente é diretamente com as chefias. Quando há necessidade de uma reunião de cada divisão eu faço. Mas os problemas chegam a mim, então quando há um problema, por exemplo, [...]. De um modo geral eu acompanho o desempenho. (DGA4)

[...] eu vou responder por mim, eu acompanho, tanto é como eu te falei, se eu não tô realmente ali junto daquela pessoa, não sou a chefia [de fato], muitas vezes você tá no sig@ como chefia imediata, [...], nem todo mundo pode ser chefe imediato, acho que tem algumas questões é de, como é que a gente chama, de perfil, [...], mas nem todo mundo pode ser o chefe, [...], então quando isso acontece comigo, particularmente, como eu te falei, eu chamo o chefe imediato que tá ali o dia a dia e a gente faz junto, [...]. Mas, eu tenho a consciência que eu fiz junto com alguém que tá acompanhando, pra não ficar no achismo. (DGA5)

As representações desse grupo, que é um grupo docente gestor avaliador (DGA), são compatíveis com as representações do grupo técnico gestor avaliador (TGA) no que diz respeito a consideração de que há acompanhamento do avaliado pelo avaliador. É tanto que em nenhum dos dois grupos os entrevistados consideram que não há acompanhamento. Porém diferentemente deste grupo DGA o grupo anterior, o TGA, não apresenta consideração sobre acompanhamento indireto.

As representações do grupo DGA sugerem que a forma de objetivar essa questão está pautada por impressões sobre o avaliado, mediada por uma chefia imediata que não avalia, mas, passa suas observações e impressões ao avaliador, como fica bem evidenciado no depoimento do entrevistado DGA5.

O **grupo TAA** apresenta seis entrevistados que consideram que o avaliador não acompanha o avaliado. Os demais entrevistados consideram que acompanham, embora para um deles o acompanhamento é de forma indireta, conforme colocam em seus depoimentos os entrevistados abaixo:

Não. [...] em relação ao acompanhamento do serviço acho que a coisa é muito solta ainda, entendeu? [...], até existe, assim, o conhecimento eu percebo, tanto é que existia a preocupação em mostrar a avaliação. Mas, eu não vejo assim, o resultado. (TAA1)

Não, não acompanha. Não acompanha até porque existe essa rotatividade, [...], nos últimos três anos eu tive três chefes diretos. Um ausentou-se por pro doutorado, o outro, mudou o

Reitor, mudou o diretor, mudou o coordenador, e agente tem que repetir a mesma historia do que vem fazendo, eles não acompanham. (TAA7)

O chefe imediato acompanha mas o superior [o que de fato faz a avaliação] não, porque o feedback que o meu avaliador recebe já é o da minha chefia imediata. Então não tem esse acompanhamento, assim, do meu avaliador, teria da chefia imediata. (TAA8)

[...], pela minha experiência, não! [...], muitas vezes eu acho que o avaliado fica meio solto e depois acaba tendo uma avaliação desse avaliador sem ter essa aproximação do dia a dia, [...] acho que isso é um problema sério, [...] falta essa proximidade maior, esse acompanhamento maior do avaliado, do avaliador em relação ao avaliado principalmente, [...]. (TAA10)

Nessas representações sociais percebe-se que existe um consenso do grupo TAA quanto ao não acompanhamento do avaliado pelo avaliador e que a maioria dos entrevistados desse grupo (TAA) considera que há um distanciamento na relação do avaliador com o avaliado por várias razões como: estrutura organizacional, pouca valorização do servidor TAA e desinteresse por parte do avaliador sobre a avaliação, sugerindo serem estas razões o foco da objetivação e que podem está ancoradas nas atitudes que expressam a desmotivação em relação ao processo de avaliação e desconfiança em relação ao avaliador.

Quadro 10 - Compromisso que os avaliados e avaliadores têm em relação à AD

TAD		Compromisso pouco considerado (2)	Compromisso não considerado (2)		Não tem idéia (1)
TGA	Compromisso considerado (2)*	Compromisso pouco considerado (1)		Compromisso só com o financeiro (1)	Não tem idéia (1)
DGA	Compromisso considerado (1)	Compromisso pouco considerado (1)	Compromisso não considerado (1)	Compromisso só com o financeiro (2)	Não tem idéia (1)
TAA	Compromisso considerado (1)	Compromisso pouco considerado (6)	Compromisso não considerado (2)	Compromisso só com o financeiro (2)	
Totais	4	10	5	5	3

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 10 observa-se que não há um consenso nos grupos sobre essa questão a não ser o grupo TAA quando manifesta que considera que há pouco compromisso do avaliador. Observa-se um entrevistado do grupo TAD que manifesta não ter ideia sobre isso, tendo em vista ser um participante da equipe que trabalha com a avaliação de desempenho, e também, neste grupo não apresenta a categoria que considera haver compromisso. Outro ponto a se observar é que a categoria representativa *compromisso só com o financeiro* não aparece no grupo TAD, que chama a atenção tendo em vista ser a questão da promoção com repercussão pecuniária para o servidor um elemento motivador para que o avaliado busque fazer sua

avaliação. Fica evidenciado no quadro acima que a representação que permeiam com maior frequência é que considera que há pouco compromisso do avaliador em relação ao avaliado.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD** um entrevistado não tem ideia sobre essa questão. Os demais estão posicionados de forma a considerar que os avaliados e avaliadores têm pouco ou não têm compromisso. Conforme depoimentos dos entrevistados abaixo:

[...], hoje é muito difícil você conseguir avaliar isso, porque se tornou, [...] uma coisa muito mecânica, [...] você faz por obrigação, [...], porque você sabe que vai fazer a avaliação e você não vai ter um retorno daquela avaliação para lhe ajudar como gerente e nem ajudar o avaliado em melhorar as atividades dele, [...] (TAD1)

[...], é muito pessoal, varia muito isso. Tem gente que faz por fazer, tem gente que ler, se preocupa, [...]. É muito relativo. Depende muito de quem ta fazendo, da percepção que a pessoa tem como um todo. [...], pela minha experiência que eu vejo aqui, [...], pela minha percepção, pela experiência aqui de atendimento, [...], a maioria dos atendimentos que agente faz não, não tem, o pessoal não tá muito preocupado com isso [...]. (TAD2)

[...], apesar de ter, ser um processo em que o servidor tenha progressão, quer dizer, tem um impacto financeiro para o servidor, mesmo assim tem muitos que não se autoavaliam. Não tão nem aí. É preciso a gente mandar uma cartinha pra dizer que a avaliação dele tá atrasada. Não é a maioria [...], e tem gestores [...] que, se esquece de fazer, o servidor também não cobra pra ele faça, então tá faltando um trabalho de conscientização e de educação. Maior comprometimento com o sistema. (TAD4)

As representações desses entrevistados como servidores que atuam na área específica de avaliação de desempenho, sugerem uma objetivação focada nas experiências e situações que envolvem avaliados e avaliadores, sendo ancoradas na relação com o processo de avaliação.

No **grupo TGA** dois entrevistados (TGA1 e TGA4) consideram que há compromisso dos avaliados e avaliadores em relação à avaliação de desempenho e o TGA2 considera que há pouco compromisso. O entrevistado TGA3 considera que o compromisso é só com o aspecto financeiro, e o entrevistado TGA5, não tem ideia a colocar. A maioria aponta para o comprometimento do avaliado e avaliador com o processo de avaliação. O entrevistado TGA3 utiliza o termo interesse e não compromisso para emitir sua opinião, ou seja, o interesse é bem específico, não há envolvimento, no caso o avaliado, como diz o entrevistado:

[...] é um interesse grande porque o objetivo final é que aumente o salário. A gente ver as dificuldades que ele tem e direcionar pra que melhore. Mas, ele visa a melhora do salário, [...], então anda atrás e vai buscar, o objetivo é alcançar. (TGA3)

Esse entrevistado em sua representação foca a questão da progressão que propicia aumento de salário, sugerindo assim, a objetivação; ao passo que os que apontam para o

comprometimento, mesmo que parcial, estão focando as suas experiências do dia a dia do trabalho, como relatado pelo entrevistado TGA1:

Há comprometimentos, há comprometimentos. As pessoas na minha seção mesmo, cada pessoa fica responsável por um conjunto de cursos e analisar os processos para expedição do diploma de cada curso, e essas pessoas se [...] tão preocupados com aquilo, estão, em apresentar aquele resultado, até porque é o resultado pra o público, [...], porque o público só precisa uma vez, e nós demoramos a atender. [...] Há [comprometimento], com esse processo de avaliação, [...] Eu penso que sim. Cada avaliado, cada avaliador.

Assim como o grupo anterior a objetivação pode ser pautada nas vivências cotidianas do trabalho.

No **grupo DGA** há uma distribuição de representação nas categorias representativas sugerindo uma variação das representações. Destaca-se a categoria representativa *compromisso só com o financeiro* apresentada por dois entrevistados (DGA3 e DGA4), manifestada como interesse maior no caso do avaliado. Em relação ao grupo anterior TGA difere por ter só dois entrevistados com representação nas categorias representativas que consideram que *há compromisso e pouco compromisso* enquanto o anterior tem três. Abaixo alguns depoimentos:

[...] eu não sei se tem um compromisso efetivo com o resultado dessa avaliação, [...], de ambos os lados, [...]. Eu não acho que tem um compromisso muito grande, talvez o avaliador tenha até um compromisso maior, não é, do que o avaliado, [...]. (DGA2).

Percebo que existe um compromisso dos servidores [...] até de lembrar ao chefe, olhe a minha avaliação tá ali aberta, comece a, porque existe um compromisso, essa preocupação que isso ocorra em tempo hábil. (DGA3)

[...], o que eu percebo é que, [...] há um certo muxoxo, principalmente do avaliador, não do avaliado porque o avaliado quando chega a época pra se autoavaliar, tem uns que não tem nem compromisso, mas já corre pra fazer a sua avaliação pra poder garantir a sua progressão. De um modo geral é, como a avaliação é feita dentro do sig@ eu acredito que o siga poderia melhorar o processo de comunicação com os avaliadores. [...]. (DGA4)

Pelos depoimentos acima pode se observar que os entrevistados percebem o descompromisso com a avaliação, ora apontando para o avaliador como tendo um pouco de comprometimento a mais que o avaliado, ora o contrário, mas, o que marca é certa desmotivação e pouca preocupação, a não ser o interesse pela progressão que repercute financeiramente, no caso do avaliado. Nessa questão do comprometimento com a avaliação fica perceptível a falta de compromisso em que a objetivação dessas representações é pautada em atitudes de desinteresse e de pouca consideração, como na expressão “muxoxo” usada pelo entrevistado DGA4, e a ancoragem, possivelmente, no pouco valor que é atribuído à avaliação.

No **grupo TAA** que só um entrevistado considera que não há compromisso dos avaliados e dos avaliadores sobre a avaliação de desempenho na UFPE. Em relação aos demais entrevistados, seis consideram que há pouco compromisso, dois consideram que só há interesse por conta da questão da progressão vinculada ao acréscimo nos rendimentos, e dois, que consideram que não há compromisso, conforme podemos observar nos depoimentos abaixo:

[...], a experiência que eu vejo aqui, da Universidade [...], eu não vejo muito não. As pessoas não tão tratando a avaliação como uma coisa importante [...], existe uma preocupação muito grande com relação a questão financeira, [...]. Mas, tratar a avaliação como um instrumento que vá trazer, possibilitar melhoras, na questão do serviço prestado, eu acho que não. (TAA1)

[...], eu acho que rola assim, uma preocupação mais por conta do medo, da questão do medo de ser mal avaliado, [...] É uma relação meio de medo assim. Não é mais por compromisso ético, [...]entendeu? (TAA5)

[...], na conversa a gente consegue identificar quem tem realmente um compromisso sério [...], com a avaliação e outros que não. Eu acho que é muito vago assim, Não vejo esse compromisso não. Eu vejo como uma coisa que o pessoal tenta ficar ligado pra cumprir, mas, eu não vejo muito um compromisso [...] (TAA6)

Não sei dos avaliadores, mas os avaliados mostram um grau muito baixo de compromisso. Às vezes até tem raiva, esse negócio de novo pra fazer! Se ele não tiver nenhum nível para subir na escala, [...] pra que eu to sendo avaliado, eu não tenho mais pra onde crescer, eu já andei os steps todos. Não da mais nada aqui, pra que [...] eu vou fazer mais isso. (TAA7)

Eu sinto que tem muita rejeição. (...) nem todos se envolvem realmente. (...), falta percepção de que a avaliação é uma coisa positiva que vem acrescentar, que vem melhorar, é um monitoramento, (...), não exatamente uma regulação. O monitoramento de ver se os objetivos foram atingidos, se seu desempenho está bom, se pode melhorar você mesmo cobrando de você. E, por conta disso, o envolvimento não é tão bom. Se faz para cumprir uma exigência. (TAA9)

(...) acho que ele não se preocupa não, eu pelo menos não faço meu trabalho preocupado com essa avaliação, (...). Por outro lado eu acho que também o avaliador não se preocupa em observar (...) do que vai ser avaliado do servidor (...). (TAA10)

Os depoimentos acima apresentam considerações dos entrevistados sobre o baixo compromisso dos avaliados. Quando consideram algum compromisso está mais relacionado à obrigação, cumprir exigências ou por medo de ser mal avaliado para não se prejudicar na progressão funcional. A pouca importância que o avaliado apresenta na relação com a avaliação fica bem evidenciada no depoimento do entrevistado TAA7, que coloca que o avaliado sente “rejeição” por não considerar a importância da avaliação de desempenho, principalmente quando o avaliado já atingiu todos os “steps” que são níveis de progressão, onde cada nível é uma progressão com repercussão nos rendimentos.

Essas representações sugerem ser objetivadas pelo comportamento dos entrevistados que se expressam em atitudes de desinteresse, alheamento de pouca busca do conhecimento e informação sobre o processo avaliativo, como bem colocou o entrevistado TAA9: “[...] falta a

percepção de que a avaliação é uma coisa positiva [...]” Isto sugere uma ancoragem na desvalorização que permeia a estrutura central representacional.

3.1.2.3 Eixo temático 3 - Dimensão consequencial: Descrição das representações sociais apresentadas pelos servidores sobre os resultados da avaliação de desempenho (AD).

Quadro 11 - Atendimento às finalidades da AD pela forma que é realizada

TAD	Atende parcialmente (1)*	Não atende (4)	Revisão do processo (3)
TGA	Atende parcialmente (2)	Não atende (2)	Revisão do processo (2)
DGA	Atende parcialmente (1)	Não atende (1)	
TAA	Atende parcialmente (2)	Não atende (6)	Revisão do processo (2)
Totais	6	13	7

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 11 observa-se que há uma predominância nas representações relacionadas com o não atendimento às finalidades da avaliação de desempenho. Os grupos TAD e TAA apresentam um consenso quanto a essa categoria representativa. É curioso tendo em vista que o grupo TAD em princípio detém um conhecimento técnico sobre a avaliação e o grupo TAA em princípio não tem, ou não tem tanto (conforme seus depoimentos sobre questões anteriormente abordadas). Isso pode sugerir que possuem a estruturação das representações pautadas por elementos estruturantes, do núcleo central, Abric (*op. cit.*) semelhantes, e, ainda, podemos lembrar o critério de consenso funcional de Wagner (*op.cit.*), já discutido. No quadro acima fica evidenciado, que a categoria representacional mais frequente é a que considera que a avaliação de desempenho *não atende* às finalidades do processo avaliativo conforme expostas no Programa de Avaliação. É importante acrescentar que os grupos TAD, TGA e TAA consideram que o processo precisa ser revisado, que sugere um nível de insatisfação.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD1** quatro entrevistados consideram que *não atende* às finalidades, havendo um consenso. Apenas um entrevistado (TAD3) considerou que *atende*, mas, *parcialmente*. Os entrevistados TAD2 e TAD4 acrescentam em seus depoimentos que falta uma cultura de avaliação de desempenho. Os entrevistados TAD1, TAD4 e TAD5 consideram

que o processo de avaliação precisa ser revisto. Abaixo apresentamos depoimentos de entrevistados:

[...] prá início eu entendo que foi importante esse tipo de avaliação, [...], preciso cobrar outro item que tá na nossa regulamentação que não tá sendo feito. [...]. Eu preciso a cada ano ter curso de curta duração que faça parte do processo de avaliação, então isso não vem sendo feito hoje, [...], o desenho atual, a estrutura atual da avaliação da UFPE, ela precisa ser revista, ela precisa adequar, que são ferramentas novas, na chamada sociedade do conhecimento, [...]. (TAD1)

[...], não acho que atende, acho precisa ser revisto. Eu acho que a avaliação tem que ser uma coisa que deve ser feita em conversa, com o chefe. Deve existir um acompanhamento [...], e agente sabe que muitas vezes isso não acontece. O chefe às vezes nem faz a avaliação, ou faz e a pessoa não ver que o chefe fez, fica uma coisa meio sem comunicação, [...]. (TAD2)

[...] acho que em parte. [...], pra aqueles que fazem com consciência, que tão, respondendo [avaliados e avaliadores]. Então atende, mas, um percentual de pessoas que não fazem com esse objetivo, aí não atende. [...]. Talvez, não sei, haja, apesar de já ter sido feito, uma necessidade de haver uma reciclagem nisso, [...], pontuar a importância, a verdadeira importância da avaliação. (TAD3)

[...] a revisão desse processo no nosso ponto de vista ela passa diretamente, principalmente no modelo de avaliação, que no nosso sistema atual se traduz no questionário ou no formulário, [...] nós temos hoje a limitação de uma avaliação [...]. É certo que o modelo atual avaliador-avaliado, ele precisa ser aperfeiçoado, [...]. (TAD5)

Percebe-se que os depoimentos têm como justificativa para o não atendimento às finalidades da avaliação de desempenho, a maneira como se processa que se caracteriza pela *falta de comunicação* entre avaliador e avaliado, não há interação; pela *pouca importância* que ambos, avaliado e avaliador, dão a este processo avaliativo; pela *necessidade de outros componentes regulamentares que ainda não estão sendo cumpridos*, como coloca o entrevistado TAD1. Os depoimentos sugerem uma revisão do formato atual da avaliação.

Nesse grupo, as representações que fazem a mediação da relação com a avaliação de desempenho, têm sua objetivação no conhecimento normativo e legal da avaliação, e consequentemente, conhecedor das finalidades da avaliação, sugere mudanças para o aperfeiçoamento do processo.

O **grupo TGA** apresenta uma distribuição equilibrada quanto às categorias representativas. Três entrevistados consideram que a forma de avaliação atende às suas finalidades, porém, dois entrevistados consideram que atendem em parte. Dois dos entrevistados consideram que o processo avaliativo precisa ser revisto. Tem-se os depoimentos a seguir:

Acredito que ela atende em parte, [...], não sei se reflete exatamente o objeto [objetivo] que foi colocado, o sentido da coisa. (TGA1)

[...], em princípio atende, [...] você tem que fazer um modelo ágil, de fácil compreensão por avaliado e por quem tá avaliando e bem, com muita funcionalidade, que seja executado com muita facilidade. Então veja só, o modelo hoje precisa melhorar, como a gente já falou, certo,

mas, para começar a sentir o processo.pra começar a compreender o processo, sentir, compreender, [...]. (TGA2)

Plenamente eu não acredito não, mas eu acho que ela veio pra, numa ideia de orientação, [...], claro que a gente já tá fazendo já há algum tempo, já era tempo dela ter atingido seu objetivo, porque no começo eu acho que foi mais pra sentir, [...] uma pesquisa mesmo pra sentir [...], como é que os funcionários se veem e os responsáveis veem os seus funcionários [...], a essa altura eu acho que ela teria que ter atingido o seu objetivo, [...] de uma coisa realmente mais apropriada, mais direcionada, mais focada no funcionário, [...]. (TGA5)

Esses depoimentos refletem uma percepção de que o processo de avaliação não é ainda bem compreendido pelos servidores, de maneira geral, e mesmo com o tempo que transcorreu desde a sua implantação não atingiu os objetivos, conforme depoimento do entrevistado TGA5. Essas representações parecem ser objetivadas por esse entendimento de que falta uma melhor compreensão do processo de avaliação.

No **grupo DGA** observa-se que com relação a da categoria temática *atendimento das finalidades da avaliação pela forma de realização* três dos entrevistados não apresentam uma opinião formada sobre essa questão. Os demais, o entrevistado DGA2 considera que atende parcialmente e o entrevistado DGA4 considera que não atende, conforme se pode observar nos depoimentos dos entrevistados:

Não sei, aí teria que ver quais foram as finalidades. Dá prá perceber ali, que pergunta sobre o interesse, sobre como lhe dar com público, com as pessoas. São pontos bem importantes pra ser avaliados [...]. Mas, é como eu digo, eu acho bem geral pra você ter uma ideia bem fiel de cada um dos servidores. (DGA1).

Eu acho que uma avaliação feita por uma única pessoa ruim, [...]. Se cada pessoa que [...] fosse avaliada, por mais de uma pessoa, tem duas visões diferentes. Então por exemplo, quando um professor vai ser avaliado, não é avaliado só por uma pessoa. Quando ele está no estágio probatório, ele faz um relatório de avaliação, tem uma comissão. Então tem um olhar de pessoas diferentes, e nessa avaliação [do servidor TAE] [...] é uma pessoa só avaliando. Eu acredito que se tivesse duas talvez fosse mais completa. (DGA2).

Com relação ao resultado que ela proporciona eu acho que tudo pode ser melhor. Então eu acredito que é sempre positivo, [...]. Pode ser melhor, [...]. Mas eu precisaria fazer um estudo mais detalhado pra responder com segurança. (DGA3)

[...] todas as avaliações são feitas todas no sentido de garantir que o servidor atinja a nota mínima, [...]. O grande problema que a gente tem de avaliação aqui na universidade, [...], é o seguinte, enquanto eu tenho diversos setores da Universidade em que eu tenho o servidor que veste a camisa, que tem compromisso, que trabalha as oito horas, [...], tem casos aqui na Universidade de setores que tem gente que trabalha três horas, quatro horas por dia, [...]. Só que eu avalio o cara bem aqui, e em outra unidade eu tenho um cara sem compromisso, muitas vezes tá fazendo corpo mole [...], pra fazer um trabalho de responsabilidade do setor [...], e o chefe avalia do mesmo jeito como servidor excelente, [...]. Então esse problema é um problema da UFPE [...]. A questão da avaliação tem esse viés porque eu tenho setores que eu tenho servidores trabalhando em tempo integral e tenho setores em que há uma verdadeira falta de compromisso com o local de trabalho. [...]. (DGA4)

Nos depoimentos acima, percebe-se que alguns entrevistados (DGA1 e DGA2) concentram a atenção no questionário eletrônico. Já o entrevistado DGA3 considera que o

resultado pode ser melhor, porém, de forma muito subjetiva. O entrevistado DGA4 faz uma representação sobre a relação forma de avaliação e finalidades, quando aponta problemas institucionais concretos que se geram vieses no processo de avaliação.

O entrevistado DGA5 representa bem, em seu depoimento, o fato de nesse grupo ter três entrevistados sem opinião formada, como se a avaliação fosse uma atividade qualquer, sem muito significado:

Realmente eu não sei te responder, [...], pela minha experiência em aplicar, [...] não tenho tido dificuldade, nem lembro de ter pensado, não, preciso ver sobre isso, rever essa questão. [...] [...] me restrinjo a responder, nunca fui mais além, no sentido de avaliar realmente, o instrumento.

Os depoimentos desse grupo ainda retomam a questão de que no questionário falta objetividade em seus indicadores (DGA1), faz comparação com a avaliação decente, sugerindo uma avaliação que tenha mais de um avaliador (DGA2).

No **grupo TAA**, a maioria dos entrevistados considera que a forma como é realizada a avaliação de desempenho não atende às suas finalidades. Apenas um entrevistado (TAA7) considera que atende, dois entrevistados (TAA4 e TAA10) consideram que atendem parcialmente, e outro (TAA1), não tem uma opinião formada. O entrevistado TAA7 apresenta uma representação conflituosa, à medida que, considerando que atende às finalidades, coloca que o processo necessita de revisão. Cinco entrevistados consideram que precisa haver mudanças no processo de avaliação, fazendo parte dessa posição os entrevistados TAA4 e TAA10 que consideram que atende parcialmente, como colocado acima, e os entrevistados TAA3, TAA5 e TAA8. Abaixo alguns depoimentos:

Pra se chegar no objetivo principal da Universidade o processo de avaliação ele ainda precisa de alguns links, precisa aproximar mais pra a gente possa perceber que uma avaliação melhor ou pior daquele servidor ela está correlacionada com os resultados que a Universidade espera desse servidor. [...]. Os indicadores [...], precisam ser melhorados, tem coisas que precisam ser reformuladas, [...]. A gente tem atividades meios e atividades fins aqui na Universidade e fica difícil pra quem trabalha em atividades meios a gente encontrar, onde é que tá essa ligação, onde que tá a repercussão do teu trabalho. A valorização, a exposição, o reconhecimento, ainda não vi uma associação direta. Agora pra quem trabalha com a atividade fim que é a atividade de pesquisa, extensão, atividade de ensino é mais fácil encontrar isso, porque já existem alguns indicadores, até em nível macro, né?!, associado até ao Ministério da Educação, e até a Capes, a gente tem como perceber o resultado. [...], é preciso ver essa relação entre objetivos organizacionais e atividades. (TAA3)

Em parte, eu creio que poderia ser assim, estabelecida assim, tudo bem que, as, os requisitos da legislação atende, tão é que ela continua funcionando assim, e, mas, poderia ser utilizada para melhores fins, [...], pra você descobrir melhor como está o posicionamento de cada funcionário aqui dentro da Universidade. [...] devia ter mais perguntas relacionadas com o serviço que a pessoa faz. Mas específicas. (TAA4)

Não. [...] o que eu vejo mais nesse, nessa avaliação de desempenho é o pessoal esperar aquele interstício pra te aquele percentual. Então muita gente fica só de olho [...] naquele pequeno percentual que vai surgir no meu salário. [...] o que é que eu percebo muito, os novos, os

servidores assim que entram, saem, porque eles não veem na UFPE um local de trabalho que vislumbre ascensão, [...], é o mesmo questionário a anos, então, hoje está muito diferente [a realidade] de a seis anos atrás [...], se você quer mudar o ambiente você tem que procurar saber quais são as pessoas que trabalham naquele ambiente, então [...], acho sim que tá defasado, não atende, nem é estimulante [...]. (TAA6)

Precisaria de mudanças, [...], é uma avaliação que ela se dá num determinado momento [...], tem um prazo pra ela acontecer. Então não se tem um acompanhamento de fato do servidor. Eu acho que deveria ser uma avaliação contínua e que fosse acumulativa, [...], o princípio da eficiência mesmo deveria ser de fato concretizado nessas avaliações, mas [...], porque às vezes termina sendo tendenciosa. Se num determinado momento ele se aborreceu com alguma coisa ele pode lhe dar uma nota que realmente não correspondia. Não atinge completamente o seu objetivo, ela não é eficaz. (TAA8)

Fica evidenciada nesse grupo a pouca aprovação sobre o processo de avaliação no que diz respeito à maneira como se processa a avaliação não atendendo assim às suas finalidades. É importante analisar as considerações dos entrevistados desse grupo (TAA) sobre essa categoria temática fazendo uma comparação com as informações desse mesmo grupo (TAA) em relação à categoria temática - Conhecimento do conteúdo da Resolução e do Programa da AD. Nesta categoria o grupo TAA apresenta uma distribuição equitativa nas duas categorias representativas *Conhecimento parcialmente assumido* e *Conhecimento não assumido* cada uma sendo considerada por cinco entrevistados, apontando para pouco ou falta de conhecimento que podemos fazer uma pergunta, será que conhecem quais as finalidades da avaliação de desempenho para poder tomar uma posição consistente? Pelos depoimentos sugere que o grupo TAA a objetivação de suas representações são pautadas basicamente pelo conhecimento do questionário eletrônico, levando a uma ancoragem em atitudes de pouca aprovação.

Quadro 12 - Mudanças importantes para o processo de avaliação

TAD	Capacitação dos avaliadores e avaliados sobre a avaliação (3)*	Divulgação maior do processo de avaliação (1)	Reformulação do formulário (1)
TGA			Reformulação do formulário (2)
DGA	Capacitação dos avaliadores e avaliados para a avaliação (3)	Divulgação maior do processo de avaliação (2)	Reformulação do formulário (1)
TAA	Capacitação dos avaliadores e avaliados para a avaliação (3)	Divulgação maior do processo de avaliação (1)	Reformulação do formulário (5)
Totais	9	4	9

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 12 observa-se que as mudanças predominantes manifestadas nas representações dos entrevistados concentram-se na *reformulação do formulário eletrônico do Sig@* (questionário) e na *capacitação dos avaliadores e avaliados* sobre o processo de avaliação de desempenho. Essas categorias representacionais são as mais frequentes, sendo a representação *reformulação do formulário* está presente nos quatro grupos. O quadro acima apresenta como mudança a ser feita a *divulgação maior do processo de avaliação*. Esta representação está de acordo com o que é exposto no quadro 7 da categoria temática *Efetividade da divulgação das informações e orientações sobre a AD* onde se observa representações que apontam um comprometimento com a efetividade da divulgação da AD, ou seja, *divulgação não efetiva* (categoria representativa mais frequente) e *pouco efetiva*.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD** apresenta as seguintes mudanças significativas para melhorar o processo de avaliação de desempenho: três entrevistados (TAD2, TAD3 e TAD4) consideram que devem ser realizada capacitação tanto dos avaliados como dos avaliadores para que se conheça melhor o sistema de avaliação, e um desses entrevistados, o TAD2, indica uma mudança específica no questionário (formulário eletrônico) que é reformular adaptando ao cargo dos servidores, conforme podemos verificar nas palavras desses entrevistados:

[...] deveria ter mais momentos de capacitação, [...], de sensibilização, da importância, para os dois lados, [...], para o chefe e para o avaliado, [...] Na verdade não é só a questão da pessoa ter [...] a progressão funcional por mérito, que tem o aumento do salário, mas, também pra você rever o que é que você precisa melhorar [...], a avaliação de desempenho está completamente ligada a questão de capacitação, de treinamento, e, você ver avaliações que o chefe bota a nota lá embaixo e, no campo de sugerir treinamento, ele não sugere nada. [...] essa parte de treinamento, de sensibilização é bem, bem importante, deveria acontecer, e, a adequação dos formulários de acordo com a realidade de cada um [...] Uma avaliação mais específica. (TAD2)

Eu acho que essa de conscientização. A educação [para avaliação], é o ponto mais importante pra que qualquer processo dê certo. (TAD4)

O entrevistado TAD1 considera como mudança importante a divulgação maior da avaliação e esta deve ser realizada direcionada para os resultados, conforme coloca o entrevistado:

Primeira coisa, [...], eu sou muito assim voltado para a questão da produtividade. O pessoal aí, do serviço público, não concorda muito. Eu vejo assim, a avaliação de desempenho tem como objetivo avaliar meu desempenho, de que forma, de comparar o que é, o que é que eu estou fazendo que venha a contribuir com o objetivo final da Universidade; então, na hora que eu começo a divulgar isso para os servidores, olha, a avaliação de desempenho ela tem esse papel, isso ajuda muito, então eu vou parar e rever, eu vou ser até crítico com meu chefe, chefe, eu estou precisando disso, [...], a avaliação tem esse papel, [...].

O entrevistado TAD5 considera como mudança importante conhecer melhor a realidade da instituição (UFPE) e dos servidores, como coloca:

[...] trabalhar a realidade institucional. [...] os indicadores eles só poderão ser tomados a partir do momento que se define para além de um planejamento, os objetivos. Objetivos como parte desse planejamento, [...] para o momento a necessidade de sabermos como é que está a gestão da instituição [...]. Como que tá hoje o framework, o nosso estado atual de servidores, quais as competências exigidas, conhecimentos exigidos, questões de ordem pessoal, como é que tá a vida social dos nossos trabalhadores que influi diretamente no processo de desempenho, [...] vai realmente mostrar uma realidade a partir da nossa realidade.

Nesse grupo predomina como necessidade de mudança significativa no processo de avaliação o reforço em treinamento e divulgação para avaliadores e avaliados buscando sensibilizar e conscientizar sobre a importância da avaliação de desempenho para o servidor e para a instituição. Há uma focalização nos avaliados e avaliadores. Ainda, as mudanças de adequação do questionário eletrônico ao cargo dos servidores e conhecer melhor a instituição e os servidores têm o foco mais no próprio grupo (equipe da Progepe).

No **grupo TGA** percebe-se que há uma consideração sobre mudanças direcionada para o questionário eletrônico, como: reformulação geral buscando revisão dos conceitos de resultados, contextualização melhor das perguntas e indicadores mais objetivos. O entrevistado TGA4 além de focar mudanças no formulário, acrescenta ainda que deve haver estimulação na interação entre avaliador e avaliado, compartilhada com entrevistado TGA5. Segue-se alguns depoimentos:

[...] como já lhe disse no início esse resultado que considera uma pessoa que tirar acima de oito excelente contribuidor [...] e que supera o esperado, o desempenho é reconhecido por todos, [...], esses conceitos de resultados [...]. (TGA1)

[...], às vezes que eu tive dificuldade [...] de pontuar algumas questões é porque eram questões que eu não conseguia botar aquela pessoa ali dentro do contexto [...], a pessoa não vivia aquilo, sei, mas por outro lado eu acho que fazer isso é uma ideia de ser mais abrangente mesmo, [...]. (TGA3)

[...] reformulação do formulário em si [...], acho também assim, o acompanhamento podia ser, [...] pra melhoria do desempenho [...]. Não sei se isso tá funcionando, de maneira geral. Então talvez valesse apenas uma atenção especial pra isso, [...]. (TGA4)

[...], às vezes que eu tive dificuldade [...] de pontuar algumas questões é porque eram questões que eu não conseguia botar aquela pessoa ali dentro do contexto [...], a pessoa não vivia aquilo, sei, mas por outro lado eu acho que fazer isso é uma ideia de ser mais abrangente mesmo, [...], de repente ele não faz isso, e se ele fizesse?! [...] né?!, então eu não tenho segurança de apontar como seria alguma mudança mais adequada pra colocar. (TGA5)

Como se observa nesse grupo (TGA) o foco das mudanças (o questionário ou formulário do Sig@), sugere uma objetivação diferente do grupo anterior (TAD), que segundo as considerações dos entrevistados é restrita a esse instrumento de avaliação.

O **grupo DGA** tem semelhança com o grupo TAD por considerar a capacitação e divulgação do processo de avaliação aos avaliados e avaliadores como mudança importante, como fica representado nas palavras do DGA3:

[...], talvez algumas falas, palestras [...], para um número maior de servidores, principalmente no que se refere à conscientização, pra que sempre se diga a verdade, [...].

O entrevistado DGA1 considerou ainda como importante que o processo de avaliação deveria ser mais participativo, quando coloca:

Acho que deveria ser mais participativo, devia ter maior divulgação, [...], se tem uma equipe que faz essa avaliação, então essa equipe dá um retorno pra o chefe imediato. (DGA1)

O entrevistado DGA2 considerou como importante a mudança na cultura protecionista que existe no serviço público e por extensão na UFPE, conforme suas palavras:

[...] tem que mudar a cultura de quem é o servidor público [...], ele não é avaliado pelo que ele realmente merece. [...] a cultura do serviço público não premia os eficientes, [...], ainda existe o protecionismo, [...] quando ele fosse ser promovido uma dessas coisas era a avaliação que o chefe fez dele. E ele ia ganhando pontos pra ganhar um adicional, um aumento na sua aposentadoria, alguma coisa que fosse agregando valor ao seu trabalho, ao resultado do seu trabalho né?!, e se isso acontecesse talvez, mudasse a cultura [...].

O entrevistado DGA5 considera como mudança importante que avaliação do TAE seja realizada pelo chefe imediato e não por outra pessoa que não tenha contato próximo com o servidor e, conseqüentemente não possa acompanhar o avaliado.

[...] reavaliar pra que o chefe imediato pudesse ser aquele que está diretamente ligado àquela pessoa, [...]. Porque eu acho a gente tem alguns casos que o chefe imediato pelo cargo que ele ocupa ele não pode responder, aí tem que ser o outro [...].

Observa-se nesse grupo DGA que nenhum dos entrevistados se reportou ao questionário (formulário do Sig@) sugerindo alguma mudança, diferentemente dos dois grupos anteriores.

O **grupo TAA** apresenta uma configuração em que são ressaltadas as categorias representativas relacionadas diretamente com o questionário (formulário do Sig@). Cinco entrevistados (TAA1, TAA4, TAA6, TAA7, TAA9) consideram que o formulário deve ser reformulado, porém, não especifica que tipo de mudança, com uma ideia meio subjetiva sobre a avaliação. Dois desses entrevistados apontam como mudanças importantes: a divulgação do processo de avaliação (TAA1), a reformulação do formulário (TAA1 e TAA7) e equiparação dos valores dos pesos das notas do avaliador e avaliado (TAA7). Outro entrevistado (TAA3) aponta para a melhoria dos indicadores do formulário em relação aos objetivos da avaliação

de desempenho. Três entrevistados (TAA2, TAA5 e TAA10) consideraram a capacitação dos avaliadores e avaliados e uma maior divulgação do processo de avaliação como mudanças importantes a serem realizadas. Por último, um entrevistado coloca que a avaliação do servidor deve ser feita apenas pelo chefe imediato. Abaixo alguns depoimentos:

[...], primeiramente eu acho que os itens deveriam mudar, deveria ser um número menor para que as pessoas pudessem entender mais, [...]. Não ser tão simples, mas, também não ser tão extenso, como são, quase dez itens, e tem muitas coisas que você já acha que já respondeu. Então, reduzir os itens, [...], ter mais transparência, a chefia deveria participar mais, [...] e a história da divulgação. Acho que cada setor deveria ter o resultado dos avaliados pra gente saber como foi avaliado, [...] Então três coisas eu acho, diminuir os itens, deveria ser mais transparente, a relação da chefia com os avaliados, e publicar, tem que publicar. (TAA1)

Olha, são muitas. Com relação ao avaliador, até essa questão do acompanhamento e, também eu acho que você só pode cobrar de uma pessoa aquilo que você dá pra ela. É, acho que a gente carece de treinamento, de mais informação, Nós aqui mesmo trabalhamos com progressões, mas, aprendendo assim, na marra! Muita coisa que a gente não sabia e vai, entendeu, aí quando chega uma pessoa pra te avaliar, porque se você fez alguma besteira ali atrás, não foi por culpa sua, foi por falta de conhecimento que não foi passado pra você. (TAA5)

[...] não é fácil avaliar pessoas, [...]. No formulário menos ainda, porque eu posso descrever você em algumas perguntas no papel. Dá uma ideia, traça um perfil, mas, às vezes é só uma caricatura, [...] acho que a avaliação da chefia que não pode ter esse peso maior que o meu, eu acho que deve ser igual, [...], se usa muita subjetividade. [...]. (TAA7)

[...] rever aquele formulário [...] priorizar mesmo essa questão de [...] e levar em consideração as propostas que o próprio avaliado bota de cursos que pretende fazer, [...] se ele fizer uma coisa muito fora da área não vai contribuir muito na pontuação dele, na melhoria. (TAA9)

Como se observa nos depoimentos, quando os TAA's pensam em avaliação é muito focado no preenchimento do formulário eletrônico, sugerindo pouca informação sobre o processo avaliativo como um todo.

Quadro 13 - Conseqüências decorrentes da forma de avaliação

TAD	Descrédito como ferramenta de gestão (2)*	Melhoria do desempenho do servidor (2)	Conhecimento do desempenho dos servidores (1)	Planejamento da capacitação dos servidores (1)
TGA		Melhoria do desempenho do servidor (2)	Conhecimento do desempenho dos servidores (2)	Planejamento da capacitação dos servidores (1)
DGA	Descrédito como ferramenta de gestão (2)	Melhoria do desempenho do servidor (2)		Planejamento da capacitação dos servidores (1)
TAA	Descrédito como ferramenta de gestão (3)	Melhoria do desempenho do servidor (4)	Conhecimento do desempenho dos servidores (1)	Planejamento da capacitação dos servidores (1)
Totais	7	10	4	4

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

No quadro 13 observam-se as categorias representativas *melhoria do desempenho do servidor e planejamento da capacitação dos servidores* estão presentes nos quatro grupos, embora, a primeira seja mais predominante em termos numéricos, que juntando com a categoria representativa *conhecimento do desempenho dos servidores* podemos sugerir que a questão do desempenho é o que se manifesta com mais frequência quando se pensa em consequência. Outra consequência importante que se apresenta é o *planejamento da capacitação dos servidores*. A categoria representativa que indica como consequência a *descrença na avaliação de desempenho como ferramenta de gestão* não está presente no grupo TGA, o que chama a atenção com relação a essa categoria temática (consequências da avaliação), pois, no Quadro 3 (Avaliação dos indicadores do questionário eletrônico da AD), esse grupo considera os indicadores dissociados da realidade, e, no Quadro 11 – (Atendimento às finalidades da AD pela forma que é realizada), a maioria dos entrevistados desse grupo considera que não atende às finalidades e que o processo avaliativo precisa ser revisto.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD**, duas categorias representativas emergem como mais significativas, são em relação ao *descrédito como ferramenta de gestão e melhorar o desempenho dos servidores*. Segue abaixo depoimentos de dois entrevistados:

É crédito. [...] não vejo o sistema de avaliação da Universidade como uma ferramenta de gestão. [...] não acredito mais nela, [...] não acredito mais nesse processo de avaliação. O processo de avaliação [...] tem que ser aquele [...] em que eu vou tomar conhecimento, [...], de todos os critérios, avaliador, avaliado, eu vou saber que aquela, aquela é uma ferramenta de gestão. [...] você tem oito horas de serviço, dentro dessas oito, você vai ser obrigado, a Universidade vai lhe dar, vai dizer assim, tá aqui, você vai ser obrigado a se capacitar. Pró mim a melhor punição é essa aí, [...], então como isso não acontece [...] não acredito nessa avaliação. Essa avaliação [...] quando [...] chegar no último padrão, [...] não precisa ser avaliado [...], cai no descrédito, [...]. (TAD1)

[...] a coisa poderia tá sendo feita de um forma diferente e essa forma diferente poderia ter melhores consequências. Do jeito que ela tá hoje, [...] ela, tá falha, poderia melhorar e com isso trazer um melhor desempenho, [...]. (TAD2).

O entrevistado TAD3 considera como consequências, ser um *canal entre avaliador e avaliado e planejamento da capacitação dos servidores*, conforme seu depoimento:

[...] é importante esses resultados, como eu disse assim, que é um canal, entre o avaliado e o avaliador, na hora que digo você não tá tão bom nisso, que eu lhe dei um sete nessa questão, eu lhe proporciono, eu vou liberar você para fazer um curso, é importante para o pessoal de treinamento, porque pega esses dados pra ver qual é os cursos que é necessário colocar, [...], pra melhorar [...].

O entrevistado TAD4 considera como consequência além do *conhecimento do desempenho do servidor*, também, a *melhoria no desempenho do servidor*, conforme suas palavras:

[...] você melhora seu desempenho, se você melhora seu atendimento, você já tem um comprometimento maior, isso vai melhorar a qualidade do serviço que a Universidade presta, [...] ponto positivo pra a Universidade [...], a avaliação de desempenho como é pra melhorar o desempenho, a forma educativa do desempenho do servidor, na realidade tá melhorando o desempenho da Unidade, tá melhorando os resultados e consequentemente atingindo todas as metas da Universidade, é um trabalho contínuo.

O entrevistado TAD5 considera além da *melhoria do desempenho do servidor*, também, o *dimensionamento de pessoal*. Observe-se o seu depoimento:

[...] com relação a Universidade Federal eu não tenho a menor dúvida de dizer hoje que o que foi feito foi feito de uma forma muito correta, uma forma apropriada, eu diria essa palavra para o momento em que aconteceu cada etapa do PCCTAE, tanto é que hoje só temos a implementar a questão do dimensionamento de pessoas, que é a etapa mais complexa do plano, mas que está previsto no plano, [...] nada mais importante do que um trabalho de avaliação de desempenho pra que o servidor possa se apropriar disso e melhorar cada vez mais tanto as competências humanas como as organizacionais.

Nesse grupo observa-se que as representações têm especificidades e objetividades que são próprias de quem tem conhecimento técnico sobre determinado assunto ou tema, de forma que o enquadramento argumentativo em relação ao objeto social (a avaliação de desempenho) que condiz com um dos fatores característico das representações sociais que é a concentração de informações (MOSCOVICI, op. cit.; PERRUSI, op. cit.), conforme já discutido.

O **grupo TGA** considera como consequências as categorias representativas voltadas para o *desempenho de servidor*, como: melhoria do desempenho, conhecimento do desempenho, planejamento da capacitação e revisão do processo para focar o resultado, as mais apontadas. Um entrevistado (TGA5) considera a diagnose da instituição como consequência da avaliação de desempenho. Abaixo, alguns depoimentos:

[...] a ideia agora é que o exercício dessa prática de indicadores subjetivos passe pra outro estágio mais elevados de indicadores objetivos, com foco em resultados, [...]. (TGA2)

Eu acho que é mensurar, é saber quais são as necessidades, quais são os cursos que podem ser destinados [...]. (TGA3)

Trazer melhorias pra instituição, pra o corpo técnico, vê o comportamento, ver a qualificação e vai oferecer melhorias pra seu quadro de funcionários [...], pra cada pessoa, de uma maneira geral. (TGA4)

[...] eu acho que, que , a ideia é, é fazer um diagnóstico geral da Universidade e aprimorar mesmo, aperfeiçoar os pontos que estejam fracos [...]. (TGA5)

No **grupo DGA** , destaca-se como consequências da forma de avaliação a *melhoria do desempenho do servidor* (DGA1 e DGA3) e o *planejamento da capacitação dos servidores* (DGA1 e DGA5). eue depoimentos:

Primeiro, que eles perguntam [...], o que é que poderia, o que ele está pensando em crescer, crescer dentro da carreira dele, qual o interesse dele pelo trabalho, o gerente ver também a mesma coisa em relação a ele. Af eu acho que isso deveria ser seguido. Então se ele botou que era importante fazer o curso tal, que isso fosse feito mesmo, entendeu, pra não ficar só no papel. (DGA1)

A consequência eu acho que é a Universidade se preocupar em interferir naquilo que poderia ser melhor, porque a avaliação tem esse papel, o papel da avaliação é trazer resultados, é você medir alguma coisa, mostra resultados. Então esses resultados não podem ficar simplesmente num quadro ou num arquivo. Os resultados ele têm que ser aplicados de alguma forma, sempre para melhoria e do crescimento institucional. (DGA3)

[...] as consequências deveriam ser as melhores. Se a coisa é feita de uma forma séria, você sendo autoavaliado no sentido de você melhorar, [...], o seu desempenho e conseqüentemente o desempenho do local que você trabalha, [...], o que eu acho é que talvez fosse interessante [...], promover um seminário sobre isso mostrando quais são as dificuldades da avaliação, [...] é, o que é que pode fazer pra melhorar, é, mas eu acho que em princípio deveriam ser boas, as respostas em relação a essa questão, porque ela não é, não deveria ser vista como uma coisa punitiva, mito pelo contrário, mas as pessoas de um modo geral têm medo da avaliação, não digo medo, mas tem receio. (DGA5)

Nesse grupo outro entrevistado (DGA2) aponta para o descrédito da avaliação como ferramenta de gestão. Essa consequência também apareceu no grupo TAD com dois entrevistados considerando essa categoria representativa.

Ainda nesse grupo outra consequência, que também apareceu no grupo TAD, foi o *dimensionamento de pessoal* com um entrevistado (DGA4). Abaixo, os depoimentos:

[...] o processo teria mais seriedade e [...], considerado importante pra todos se houvesse no estágio probatório [...] merecimento, digamos, uma punição, ou uma, não contratação de quem no estágio probatório, não merecia, mas isso eu nunca ouvir falar. Também não sei se alguém no estágio probatório não se mostrar eficiente ou respondendo ao que devia. Então como as pessoas sabem que nunca vão ser demitidas, porque se as pessoas soubessem que podiam ser punidas aí talvez se preocupassem mais. [...] somos muito corporativos, [...]. (DGA2)

É difícil a gente colocar isso como uma consequência. Porque essa avaliação segue um rito de intervalo [...], essa avaliação ela basicamente tem uma finalidade que é a progressão do servidor. [...], eu só acredito que esse processo pudesse ter consequência, seja de piora ou de melhora para a Universidade se conjuntamente com o processo de avaliação, a área de pessoal [...] trabalhasse urgentemente num processo de dimensionamento da carga de trabalho por unidade, entendeu. (DGA4)

O depoimento do entrevistado DGA2 aponta algumas questões que estão muito arraigadas na cabeça das pessoas, em geral, e que são típicas de serem percebidas no serviço público: a pouca cobrança no desempenho e nos resultados do trabalho, a crença de que por ter estabilidade dificilmente perderá seu cargo público, o pouco compromisso em *servir ao público*. Já em outro depoimento (DGA4) lembra uma questão que é fundamental na gestão

de pessoas: o dimensionamento de pessoal. Este entrevistado considera que um dimensionamento de pessoal pode contribuir, associado a avaliação de desempenho, para uma melhora institucional.

No **grupo TAA** as representações que se apresentam em relação às consequências que decorrem dessa forma de avaliação destacam-se as relacionadas com o desempenho do servidor quando quatro entrevistados (TAA3, TAA4, TAA7 e TAA9) consideram a categoria representativa *melhoria do desempenho do servidor*, e destes, o entrevistado TAA3 considera ainda a categoria representativa *conhecer o desempenho dos servidores*, o TAA4 considera também um *canal entre avaliador e avaliado*, que é compartilhado pelo entrevistado TAA5, conforme depoimentos abaixo:

Eu acho que a Universidade nesse processo de avaliação ganha muito pouco. Muito pouco, [...] Eu vejo positivo. Pelo menos você reúne, indicadores, informações que vai te ajudar, até pra melhorar mais na frente. O pior seria se nada houvesse, [...] Mas, positiva, positiva a avaliação, o processo é positivo existir. Mas, carece de melhoria. (TAA3)

Primeiro porque vai ter o comprometimento de ambas as partes, [...], porque você é avaliado, fazer melhor, [...]. Isso motiva a pessoa, então todo mundo vai tá empreendido em melhorar, melhorar os processos que também vai melhorar a qualidade do serviço, [...], a avaliação sempre vai melhorar para a empresa. (TAA4)

[...], melhora a qualidade do serviço que a gente presta. [...], a avaliação de desempenho é uma ferramenta boa porque você faz uma fotografia do que você tem. Aí, você vê, eu preciso dar um curso de capacitação, eu preciso botar esse pessoal pra buscar mais alguma coisa, ou incentivar, ou estimular, ou uma palestra, uma motivação, [...], nela, permite que você, como é que minha casa tá, [...]. (TAA7)

[...] positiva, [...], o que acontece comigo, quando vejo algumas perguntas, algumas questões lá, [...], a Universidade poderia oferecer um treinamento, o chefe poderia acompanhar a gente mais de perto, [...] É, a gente já cobrou muitas vezes aqui pra que o chefe da seção uma reunião semanal pra passar pra ele o feedback do tá acontecendo aqui, o que a gente tá precisando [...], e nada disso acontece. (TAA5)

Esse grupo, assim como os grupos TAD e DGA apontou a categoria representativa *descrédito como ferramenta de gestão*. Essa consequência foi também considerada por três entrevistados (TAA2, TAA6 e TAA10), conforme se pode observar no depoimento do entrevistado TAA10:

[...] essa forma é injusta, é mal feita, é mais pra prestar, [...], pra cumprir determinações superiores, talvez até do MEC, não sei, de Brasília, [...], isso é simplesmente é um continuísmo que vai ser mantido um vício e um vício crônico, vai manter esse vício crônico e dificilmente isso vai servir pra alguma coisa, pergunte a algum avaliado se acha, os avaliados é que, a maioria, tem que ser feito, agora, eu sou a favor da avaliação, agora essa forma errada é só continuar, não vai parar, os erros não vão ser corrigidos com essa avaliação. (TAA2)

Uma consequência que é comum nos outros grupos aparece também nesse grupo TAA, que é representado pela categoria representativa *planejamento da capacitação dos servidores*, conforme depoimento do entrevistado TAA5 anteriormente citado.

O entrevistado TAA1 considera como consequência uma *visão mais clara que leva ao envolvimento e comprometimento*, conforme seu depoimento abaixo:

[...] não vejo mudança nenhuma. [...]. Tem só a preocupação da maioria só fazer a avaliação pra não perder nada e só. A nível de instituição UFPE [...] deva tá sendo, assim, proveitoso [...] pode haver uma injustiça, mas, no geral não deve haver grande coisa assim de diferente, eu acho que existe uma visão clara que não existia antes. Por mais tenha alguns pontos que agente discorde, mas, no geral, eu acho que trás, assim, trás uma visão que não se tinha antes, né., sobre envolvimento, sobre compromisso, [...] Positiva, eu acho que sim. Eu, particularmente tenho algumas críticas. Mas, em relação ao processo são coisas, eu diria assim, são pontuais. Eu acho que o processo de avaliação é tão importante, entendeu, e o resultado é positivo, [...] Só o fato de ser sido implantado o sistema de avaliação pra mim já é uma coisa positiva..

Quadro 14 - Influência da cultura organizacional na avaliação de desempenho

TAD	Falta de motivação (1)*		Falta de consciência (1)	Dificuldade para mudar a cultura de avaliação (3)			
TGA	Não há reflexo (2)	Falta de comprometimento (1)	Impedimento de uma mudança mais rápida (2)				
DGA			Descrença em uma mudança (1)	Dificuldade para mudar a cultura de avaliação (2)		Não há reflexo importante (1)	Relações informais na instituição (1)
TAA	Difícil de avaliar (1)	Falta de comprometimento (3)	Desestimulante para o servidor (1)		Pouca valorização do servidor (2)	Pouca eficácia da avaliação (1)	Regulação – temor da avaliação do chefe (1)
Totais	-	4	-	5	-	-	-

*Número de entrevistados que consideram essa categoria.

O quadro 14 diferencia-se dos anteriores por conta de não apresentar categorias representativas presentes em três ou quatro grupos. Observa-se que as categorias representativas são bem variadas. Apenas duas categorias aparecem em dois grupos: a *dificuldade para mudar a cultura de avaliação* e *falta de comprometimento*. Com relação a essa categoria temática os entrevistados têm focos diferentes de objetivação, porém, algumas representações são variações aparentes de um significado comum, como por exemplo: *falta de comprometimento*, *falta de consciência*, *falta de motivação* e *desestimulante para o servidor*, tem em comum o sentido de *pouca valorização* da avaliação de desempenho. Já as

representações: *impedimento de uma mudança mais rápida, descrença em uma mudança, difícil de avaliar e dificuldade para mudar a cultura de avaliação*, têm em comum o *descrédito em mudança*. Nas representações: *pouca eficácia da avaliação, não há reflexo e não há reflexo importante*, têm em comum a descrença na eficácia dos instrumentos de avaliação. Nas representações *pouca valorização do servidor e regulação - temor da avaliação do chefe* têm em comum a baixa autoestima.

Essas representações das influências da cultura organizacional na avaliação de desempenho parecem ser estruturadas por meio de impressões de pouca credibilidade no processo avaliativo e de aspectos comportamentais dos servidores da UFPE, estereotipados na visão negativa da sociedade do comportamento do servidor público de maneira geral.

A seguir a análise das representações por grupo de entrevistados (TAD, TGA, DGA e TAA) incluindo também as que não aparecem no quadro.

No **grupo TAD** as representações apresentam-se da seguinte forma: a *dificuldade para uma cultura de avaliação*, considerada por três entrevistados (TAD2, TAD4 e TAD5) e o entrevistado TAD2 considera ainda a *falta de costume e preparo para a avaliação*; a *falta de motivação e compromisso*, considerada pelo entrevistado TAD1; e, a *falta de consciência*, considerada pelo entrevistado TAD3, conforme se pode observar em seus depoimentos:

Ela tá sempre tentando melhorar e acompanhar [...]. Apesar de ser um órgão público que as coisas são mais lentas, ela tá sempre tentando melhorar, se aperfeiçoar e acompanhar. (TAD4)

Nós temos uma questão cultural que envolve diretamente a necessidade do serviço bem realizado. [...] como é que nós vamos trabalhar essa cultura, e aí vamos sim falar da cultura interna, precisa ser um desafio muito grande, é um desafio que precisa ser atendido [...]. Uma coisa é o gestor dizer você faz isso muito bem, outra coisa é ele dizer você não tá bem não porque não tá fazendo isso que eu gostaria que você fizesse! Então tudo isso é cultura, como é que tá sendo vista a avaliação por parte de quem trabalha, eu penso que é compromisso de todos, do avaliador, do avaliado. (TAD5)

Não o motiva, é obrigação, eu tenho que fazer. E o avaliado muitas vezes lhe procura, isso acontece muitas, olha, você falta fazer minha avaliação, por que? Porque sabe que se não fizer a avaliação ele não vai ter a progressão. Ele não tá preocupado em você avaliar e em ter uma nota baixa de sete não, vamos imaginar, se ele chegasse e dissesse assim, poxa, eu vou procurar meu gerente, meu chefe, para fazer minha avaliação, mas tem um problema também, e se ele avaliar abaixo de sete; a legislação diz que se eu tiver duas avaliações seguidas abaixo, vai ser aberto um processo administrativo, e aí, alguém tá preocupado com isso. [...] (TAD1)

[...] a Universidade passou muito tempo sem avaliação [...], realmente eu acho que culturalmente não tá acostumado, preparado pra fazer. (TAD2)

Eu que não tenho nada a acrescentar mais diante daquelas coisas que já falei [...], porque de qualquer jeito eu elucidei alguns casos, assim, antes. [...] eu acho que já falei de tudo assim, que para o próprio servidor ter a consciência de que isso é importante pra ele. (TAD3)

Pode-se sugerir, observando os depoimentos, que as representações parecem indicar uma descrença no modelo de avaliação por considerar que não contribui para instituir uma cultura avaliativa. É bom lembrar que esse grupo é o que participa da equipe que coordena e operacionaliza o processo de avaliação.

No **grupo TGA**, sobre a influência da cultura organizacional, considera que *não há reflexo*, apontado pelos entrevistados TGA1 e TGA3; *falta de comprometimento*, apresentado pelo entrevistado TGA5; e, *impedimento de uma mudança mais rápida*, pelos entrevistados TGA2 e TGA4, conforme se pode perceber nos depoimentos abaixo:

[...] não reflete [...], não reflete porque, vamos falar assim, se houver a necessidade das pessoas, necessidade de se ausentar, necessidade de por um motivo não compareceu, mas há formas de compensação, e compensa-se [...] em férias mesmo, se a pessoa ta com um problema a gente vai lá, conversa, e, é, tira um período de férias e do período efetivo se desconta, e, contorna-se dessa forma. Se houver necessidades de administrar a vida deles com o trabalho, procura-se fazer de uma forma que não se reflita no resultado, do trabalho. (TGA1)

Esse entrevistado afirma que não há reflexo, porém suas palavras, em seguida, parecem desvios como se não estivesse encontrando um argumento apropriado para responder ou opinar sobre a questão. Isso nos faz reportar novamente ao conceito de defasagem constitutiva

O entrevistado TGA3

O problema não é nem a cultura da organização, eu acho que é a legislação [...], a lei, quando começou a fazer a avaliação era a cada dois anos. [...] houve uma mudança aí a gente teve que adaptar por que o sistema da gente já era preparado para já fazer com aquela data e tudo mais, encontrou até resistência para mudar mas, como era pra beneficiar o servidor teve que fazer um ajuste. [...].

Esse entrevistado ele não apresenta uma opinião relacionada com a cultura organizacional, e sim, ele direciona seu depoimento para falar da influência da legislação como se a questão legal é que seria o problema. Termina sem responder de fato a questão. Podemos supor que há nesse depoimento uma *dispersão de informações* (fenômenos relacionado com o campo informativo do entrevistado) ocasionada pela focalização em outra questão, que se deve a atenção especial que o indivíduo ou o grupo dedica a determinados aspectos do objeto social e menos a outros aspectos.

O entrevistado TGA5 coloca em seu depoimento;

Eu acho que a cultura organizacional, eu acho, tudo vai girando em torno do funcionário que faz esta instituição [...] a cultura organizacional ela tem uma influência, mas a tendência é ela passar a ter mais. [...], a Universidade ela foi, foi, foi montada, o corpo, o corpo técnico e docente, [...], mas a parte de funcionários é aquela situação que a gente herdou muita gente, é onde eu to nesse meio, então muita gente foi adotada pela Universidade [...], sem uma preparação, sem uma qualificação, [...], sem uma orientação e manteve a Universidade por muito tempo. Os funcionários aqui eram aproveitados, era da vizinhança, haviam pouquíssimos concursados, herdados, de pai pra filho [risos], então em algum momento ela

viveu uma coisa bem familiar mesmo, e aí, aí, isso pode ser bom pra um lado, mas pode ser ruim por outro. Porque aí tem aquela coisa do comprometimento né, é aí que a cultura organizacional entra nesse contexto [...], a coisa tá mudando, tá havendo uma exigência maior, tá havendo um comprometimento maior por conta agora, agora ninguém é herdado, ninguém é pego na rua, ninguém vem da família, não passo meu cargo pro meu filho, né, e acho que isso por um lado tá sendo muito bom porque a gente tá pegando pessoas mais qualificadas, né, e, por outro lado as pessoas são mais qualificadas e tem um senso crítico mais apurado, [...]. E a cultura organizacional que tá lá por cima, que tá lá por trás, ela pode ajudar nesse sentido, ajudar nesse sentido aí que a gente tá pegando gente mais espertinha, mais ligada e tal e eu acho que isso pode ser uma coisa boa, não sei se [risos] para a cultura organizacional de lá, eu não sei, que só tá pegando pessoas que [...], tem uma capacitação maior [...], de discutir de argumentar, [...] acho que é uma coisa muito boa.

Esse entrevistado apresenta informações baseadas em sua experiência como servidor e coloca que a cultura organizacional como tem uma influência significativa no comportamento do servidor com a instituição principalmente em relação ao comprometimento com suas atividades laborais e objetivos institucionais.

O entrevistado TGA2 coloca o seguinte:

[...]. A cultura ela vai ter mudar com o tempo. A cultura organizacional da Universidade ela vai ter que mudar, [...], o que eu vejo hoje na UFPE, [...] é o seguinte, a quinze anos a vinte anos atrás existiam em torno de vinte e dois mil pessoas aqui e hoje tem quarenta e quatro mil pessoas aqui. Quase dobrou, quase, você tem duas universidades dentro de uma. Então o grau de exigência das pessoas, [...], o grau de necessidades, [...], e grau de expectativa quando ao resultado, [...], aumentou exponencialmente., [...]. Então algumas coisas que eram verdade ou princípios no passado não vale mais pra hoje não. [...] a gente tem que tentar mudar, é difícil, é muito difícil, porque existe uma cultura que não é acostumado à avaliação, [...], não é nem o problema da nota, é o problema de discutir o que está se fazendo, se está certo ou errado; da cultura, principalmente numa instituição pública é mais difícil ainda, porque na iniciativa privada é mais fácil você fazer um processo de avaliação, muito mais fácil, tá certo, porque primeiro, o poder é muito concentrado, no serviço público a estrutura é muito complexa, [...], nós estamos passando por um processo de mudança e esse processo de mudança, essa cultura organizacional que dificulta, esse processo de mudança que vai alterar a cultura organizacional, essa cultura que existe hoje impede dessas mudanças acontecerem mais rapidamente. [...] (TGA2)

Esse entrevistado argumenta que a cultura organizacional na UFPE gera dificuldade à implementação de mudança por não está o servidor acostumado com avaliação, assim como, faz com que o processo de mudança seja mais lento.

No **grupo DGA** dois entrevistados apresentam como influência a *dificuldade para mudar a cultura de avaliação* (DGA1 e DGA3), o DGA1 conforme suas palavras: “Eu acho que o seria [...] a aceitação do servidor ser avaliado, acho que devia, [...] ser um processo mais participativo.” O entrevistado DGA3 considera como influência a *dificuldade para mudar a cultura de avaliação*, como diz em suas palavras:

Eu acho que a cultura organizacional precisa ser, [...], que a avaliação precisa ser mais disseminada no sentido de criar uma cultura mais forte dentro da instituição, dessa avaliação. Talvez, como eu lhe falei, a questão da palestra, dos cursos de conscientização da importância disso, não só porque você vai progredir com a avaliação, mas o que você vai melhorar como servidor, eu acho que isso é um trabalho de conscientização que é muito importante e que deveria existir.

O entrevistado DGA2 considera como influência a *descrença em uma mudança*, como o mesmo afirma:

Na realidade o processo organizacional que a gente ele é muito arcaico, é tradicionalista, não é. As pessoas jamais vão ser promovidas pelo seu desempenho. Não é assim que acontece, então se eventualmente ocorresse promoções financeiras pelo seu bom desempenho talvez isso fosse uma coisa que dava [...] as pessoas uma vontade de dedicar mais ao seu trabalho, sabendo que quanto mais eu me mostro eficiente mais [...] um ganho financeiro, porque um ganho de parabéns as pessoas gostam mais não é suficiente. [...]. Eu sei que isso é difícil de implantar no serviço público, mas eu vejo que é importante, até um brinde, um presente no fim do ano aos que foram melhores, acho que isso era uma incentivo pras pessoas, mas dentro da estrutura não acredito que mude só porque tô preenchendo todo o ano um formulário. Não acho que isso tá mudando nada.

O entrevistado DGA4 considera que *não há reflexo importante*, de acordo com seu depoimento:

Eu lhe disse desde o início da entrevista, a cultura da Universidade é o seguinte, eu tenho uma instituição que ela é burocratizada, pela própria forma dela, mas que na sua grande maioria as relações na Universidade são informais, o grau de formalidade ainda é baixo na instituição, então, eu tenho servidor fulano de tal que tá lotado no departamento x (xis) porque é amigo do chefe, ou porque tem uma boa relação com a chefia [...] porque trabalha menos tempo, trabalha seis horas, ou trabalha cinco horas, então assim, de um modo geral o grande problema que eu vejo na Universidade em relação a questão da cultura é que as relações na instituição elas são informais, o grau de formalidade é muito baixo ainda. [...].

E o entrevistado DGA5 considera que *as relações na instituição elas são informais*, quando coloca:

Eu não sei, realmente na gestão pública assim, [...] eu acho que não influencia tanto quanto poderia, [...] às vezes as pessoas se acomodam e acha que aquilo é um mero instrumento e que não vai ter grandes consequências. É, em princípio não sei muito, mas, é, acho que é uma influência baixa. Se você tivesse que classificar baixa, moderada e alta, eu classificaria como influência baixa.

No **grupo TAA** surgem sete categorias representativas, com destaque apenas para dois: *falta de comprometimento*, considerada por três entrevistados (TAA1, TAA3 e TAA5) e *pouca valorização do servidor* (TAA2 e TAA7), conforme depoimentos:

[...] eu acho que a questão, foi implantada, houve uma preocupação e existe ainda uma preocupação muito grande com a questão financeira dos funcionários [...], mas, não existe uma preocupação com relação ao resultado da avaliação, [...], a avaliação deve trazer benefícios e tá trazendo certamente, pra Universidade, mas, poderia ser muito mais, se houvesse mais o envolvimento das pessoas. [...] agora que tem entrado muito servidor, [...], é mais fácil deles entenderem, porque aqueles mais antigos são mais reticentes, assim, às vezes eles não querem nem conversa né, não entende, não quer entender né, [...] fazer mais encontros, eu acho, divulgar realmente a questão da avaliação como um instrumento, assim, da instituição e pra o próprio funcionário, desde que a coisa seja pública, assim, transparente, [...], a partir do momento que ele faz o encontro e divulga, acho que muda a visão, pelo menos naquele assunto que é a avaliação. (TAA1)

Olhe, fortemente. A cultura organizacional e os processos decisórios aqui estão muito entranhados. Existem, a questão cultural é tão forte que já presenciei casos de servidores que

ao chegar a época da avaliação ele fica assim, vou procurar a chefia pra mim avaliar. Só que a chefia não for imediata na resposta também não fica cobrando, porque a considera que é tudo devagar. É a cultura, a ideia que a pessoa tem de não cobrar, não mas o chefe tá tratando, isso vai passando o tempo. É, isso virou um padrão de comportamento. Você dá a mensagem pra o seu avaliador e aguarda, não se tem prazo, ninguém se compromete com quando, quando, tá pensando, tá resolvendo. Tudo numa colocação de futuro. Então a cultura organizacional influencia diretamente nesse processo. (TAA3)

Esse entrevistado (TAA3) coloca que a cultura organizacional influencia gerando um padrão de comportamento de pouca cobrança, de pouco comprometimento.

O entrevistado TAA7 coloca em seu depoimento:

[...] ela [a UFPE] tem como fazer uma avaliação melhor, tem como, [...], eu acho que ela demorou muito pra sair daquela, daquela cultura, que departamento pessoal é só pra folha, férias, aposentadoria, [...] deu um pulozinho quando passou a ser recursos humanos, mas, melhorou muito quando passou a ser gestão de pessoas, porque eu vejo que mudou um pouco o olhar. Então, a cultura organizacional ela, ela ainda precisa valorizar mais [o servidor], [...]. (TAA7)

O entrevistado TAA4 apresenta certa dificuldade em apontar uma influência, conforme suas palavras:

[...], fica um pouco difícil de avaliar, [...], que eu trabalhava em empresa particular era tudo muito obrigado e aqui com a certeza que as pessoas têm de tá estável você ver que as pessoas têm outra visão [...] (TAA4)

O entrevistado TAA6 considera que desestimula o servidor com relação à avaliação, como diz em seu depoimento:

[...] é desestimulante quando você observa a realidade quando deveria ser um sistema só pra todo mundo no que a lei exige. E quando se faz um concurso e que se entra você sabe quando vai ganhar e quais são as suas horas de atividade. Quando uma cultura dessa ela já se estabeleceu, [...] a gente ver que a impressão que dá é ela vai se perpetuar durante muito tempo isso, não é estimulante pra os servidores que eles seguem o que a lei determina como salário e determina como carga horária semanal. [...], alguns se beneficiam, até mesmo assim quando entram, ninguém quer vir pra Reitoria, todo mundo quer trabalhar no campus, no campus já existe um esquema. Quem tá aqui com déficit de pessoal e quando entra o pessoal vai por campus, pra quem tá trabalhando realmente no sistema, no horário, no que deveria ser não é estimulante. [...] essa realidade que a gente tá vivendo hoje na Universidade das diferenças, das desigualdades, de comodidades e benefício, pra mim é bem desestimulante.

O entrevistado TAA8 coloca como influência a pouca eficácia da avaliação de desempenho, conforme seu depoimento:

[...], já se tem essa cultura de que quem vai lhe avaliar não é a sua chefia imediata, vai um superior que não tem esse acompanhamento de fato com você, não tem aquela, não tem aquela ligação direta. Então já é uma cultura, quem vai lhe avaliar não é a sua chefia imediata, né, então você já vai fazer a sua avaliação sabendo que não é o seu chefe imediato que vai lhe avaliar, [...], a Universidade ela, [...], precisa melhorar muitos pontos pra se alcançar a eficácia nessas avaliações. Um dos pontos que acredito que poderia ser melhorado pra que essa avaliação viesse a ser um pouco mais bem sucedida seria a questão da comunicação. [...] essa comunicação direta, o avaliador [...] o avaliado [...], poder expor as suas satisfações e insatisfações pra seu avaliador, o avaliado poder comunicar ao avaliador o que poderia ser feito pra que ele pudesse desempenhar melhor suas funções, [...].

O entrevistado TAA9 apresenta como influência a *regulação – temor da avaliação do chefe*. O TAA10 considera que a influência se dá no dimensionamento de pessoal, quando aponta que é um problema significativo, como afirma em seu depoimento:

[...] o maior problema da UFPE é o dimensionamento de pessoal. [...] A UFPE ela não sabe onde o seu servidor vai render mais. Então, não há essa preocupação, eu digo isso com propriedade porque tanto eu sofri isso como eu conheço muitas pessoas que sofreu e sofrem né, por causa disso, ou seja, quando você faz um concurso, você entra mas a Progepe não está preocupada pra onde vai. Se você vai pra um lugar que tem haver com sua formação e que portanto você vai render mais, [...] Não mim interessa se essa pessoa tem nível superior ou se não tem ou qual é a sua área e coloca lá naquele setor, então, aquela pessoa vai render a li, não vai. Então, isso atrapalha a avaliação, porque como é que eu vou ser avaliado se eu tô num ambiente que é um ambiente que não tem como eu render tanto quanto eu poderia. [...] Então, eu acho que isso é um grande problema, eu acho que é o maior problema da Universidade. Eles precisariam ter, é, que eu considero isso como uma questão de responsabilidade, eles deveriam ter a responsabilidade de lotar os servidores onde realmente o servidor pode render e de acordo com a função, como cargo para o qual ele foi aprovado e fez concurso pra aquilo, então, eu to lhe dizendo, eu não sei se você tem conhecimento, mas é isso é um problema muito sério aqui na Universidade, muito sério mesmo. Eu conheço muita gente que está nessa situação. (TAA10)

Nas descrições apresentadas em nossa análise encontra-se nas três dimensões o seguinte:

Na *dimensão instrumental* os entrevistados em suas representações consideram que o questionário eletrônico apresentam indicadores com significado de pouca objetividade, muita abrangência, pouca importância e dissociados da realidade. As respostas desses questionários (com base no quadro específico) são consideradas por alguns entrevistados (com exceção do grupo TAD) como havendo uma correspondência com a realidade, e, forte presença da categoria representativa da não correspondência com a realidade nos grupos TAD, DGA e TAA, menos no grupo TGA. Porém em todos os grupos há o entendimento de que depende muito das pessoas que se autoavaliam ou fazem a avaliação, sendo essa representação a mais presente. As representações também giram em torno de uma posição de concordância ou não quanto à diferença no peso das notas dos avaliadores e avaliados, estando essas representações presentes em todos os grupos, sendo a posição mais concordante com o grupo TGA, a mais não concordante com o grupo TAA.

Na *dimensão relacional* os entrevistados em relação ao conhecimento sobre o conteúdo da Resolução e do Programa de AD consideram a categoria representativa que está presente em todos os grupos e também a mais frequente é a que considera que os entrevistados assumem que têm um conhecimento parcial. A categoria representativa que considera que têm conhecimento está mais frequente no grupo TAD que é o grupo atua na área de avaliação de desempenho da Progepe; e, a que considera que não assumem que têm o conhecimento é mais frequente no grupo TAA. Ainda nessa dimensão focam como importância a questão do

desempenho, sugerindo que a gestão de pessoas pode com a avaliação de desempenho melhorar o gerenciamento dos servidores. Na relação com a avaliação de desempenho urge a necessidade de que seja realizada uma revisão do processo avaliativo. Nas representações dos entrevistados observamos que há uma consideração positiva quanto ao acompanhamento do avaliado pelo avaliador, especialmente nos grupos gestores avaliadores (TG e DGA). Porém quando verificamos a configuração do quadro e a respectiva tabela 26 (grupo TAD) e 29 (grupo TAA) há uma frequência significativa da representação *acompanhamento não considerado*. Temos aqui, respectivamente, a visão do grupo que atua na área de avaliação de desempenho e o grupo que faz apenas a autoavaliação. Na relação do avaliador com o avaliado ficou evidenciado o predomínio das representações que consideram pouco ou nenhum compromisso com o avaliado principalmente no grupo TAA. Na relação dos avaliados com a avaliação o compromisso foca o aspecto financeiro parecendo ser ainda um elemento motivador mais significativo.

Na *dimensão consequencial* os entrevistados através de suas representações expõem que a avaliação de desempenho na UFPE não atende às suas finalidades para às quais foram constituídas em seu programa e planejamento, enfatizado pelos grupos TAD e TAA. Os grupos dos entrevistados que são gestores avaliadores (TGA e DGA) consideram que atendem parcialmente às finalidades. Isso tem um forte significado, pois, se não atende às finalidades, tem algo que está errado ou mal compreendido, sendo preciso fazer uma revisão sobre os processos envolvidos e buscar as informações para encontrar soluções. Essa possibilidade de revisão também é exposta nas representações dos entrevistados. Quanto às mudanças importantes no processo de avaliação de desempenho destacam-se as categorias representativas que indicam a *reformulação do formulário eletrônico do Sig@* (questionário); as que sugerem proporcionar a *capacitação de avaliadores e avaliados* sobre o processo de avaliação de desempenho de forma mais adequada à realidade dos servidores; e, as que apontam para tornar efetiva e eficiente a divulgação e orientação do processo de avaliação de desempenho da UFPE aos servidores. Com relação às consequências da avaliação de desempenho os entrevistados apresentam a *melhoria do desempenho do servidor* como categoria representativa mais frequente, embora, apresentem também uma categoria representativa com o significado de descrença dessa avaliação de desempenho como ferramenta de gestão. Em relação à influência da cultura organizacional na avaliação de desempenho as representações observadas variadas não havendo consensos nem frequências significativas que se destaquem. Parece haver uma dispersão representativa nos diversos grupos provavelmente ocasionada pelas diferentes realidades individuais dos servidores no

contexto organizacional, como, por exemplo, subculturas organizacionais (DIAS, 2012)¹⁷. Duas categorias representativas se destacam: a *falta de comprometimento* presentes nos grupos TGA e TAA; e, *dificuldade para uma cultura da avaliação* presentes nos grupos TAD e DGA.

Os dados apresentados referentes aos quatro grupos (TAD, TGA, DGA e TAA), ou seja, suas representações são frutos de um momento onde os entrevistados tratam a informação sobre a avaliação de desempenho. As representações “não se encerram no momento, mas, permanecem no trânsito constante da comunicação e da reconfiguração até fixar-se numa estrutura estável (ARRUDA, 2000, p.84).

Os consensos e as diferenças parecem ser decorrentes da contextualização em que estão inseridos os entrevistados no âmbito da Instituição UFPE, e também, as condições sócio-culturais, os papéis assumidos, o nível de formação e informação. Muitas das representações apesar de serem diferentes objetivamente (campo secundário de representação) são geradas por estruturas de comportamento, valores crenças, comuns aos grupos pesquisados, constituídos ao longo de um processo histórico que permeia o comportamento organizacional da instituição.

¹⁷ Para Gil (2012, p. 212) a cultura organizacional como “o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”, sendo um marco de referência que define padrões que orientam a dinâmica do comportamento dos indivíduos na organização. Para Edgar Shein (1991, p. 9) apud TEIXEIRA (2002, p. 25), o conceito de cultura organizacional é:[...] um modelo de concepções básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por dado grupo ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e por isso ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber e sentir em relação a esses problemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se verificar as representações sociais dos servidores técnicos e docentes sobre a avaliação de desempenho dos TAE's, analisando o conteúdo das entrevistas de quatro grupos de servidores, denominados de TAD, TGA, DGA e TAA. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; BAUER, 2002) para descrever e interpretar a visão que esses servidores têm desse processo avaliativo.

Para isso seguiu-se o caminho por três eixos temáticos denominados dimensões temáticas, relacionadas com os objetivos deste estudo: *dimensão instrumental, dimensão relacional e dimensão consequencial*.

A análise foi pautada conceitualmente por meio das representações sociais, desenvolvidas por Serge Moscovici, por considerar ser pertinente aos propósitos investigativos, enriquecidos pelos trabalhos de estudiosos dessa teoria (WAGNER, 2000; PERRUSI, 1995, ABRIC, 2000; ARRUDA, 2002, ROUQUETTE, 2000, ORDAZ e VALA, 2000) que contribuiriam para o avanço e ampliação do conhecimento teórico e prático que foram utilizados neste estudo como suporte teórico para as argumentações.

Discutiu-se sobre gestão de pessoas no serviço público especialmente a gestão de pessoas no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco em que foram descritos pontos importantes de sua atuação frente a uma política de desenvolvimento dos seus servidores.

Abordou-se a avaliação de desempenho conceitualmente e sua importância no processo de gerenciamento de pessoal, dando ênfase ao serviço público, especialmente no Brasil, e, seguindo com uma descrição do sistema de avaliação de desempenho dos TAE's na UFPE, em que foi exposto o conteúdo normativo, e ainda, os procedimentos técnicos para a operacionalização do processo avaliativo e seus conceitos e critérios. Foi discutido o conhecimento teórico sobre representações sociais descrevendo sua origem a partir do conceito de representações coletivas de Durkheim e os caminhos teóricos e metodológicos desenvolvidos por pesquisadores no intuito de alargar este conhecimento.

Após ser desenvolvida a construção teórica deste estudo, principalmente as representações sociais, foram delineados os caminhos metodológicos que nortearam a construção deste estudo no que diz respeito à busca das informações pertinentes e a consequente análise dos dados.

Procurou-se na descrição das representações sociais sobre a avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE apresentadas pelos entrevistados dos quatro grupos (TAD, TGA, DGA E

TAA) e configuradas no capítulo da análise, fazer conexões dessas representações com aspectos teóricos.

De acordo com as representações sociais, percebeu-se nos quatro grupos investigados que o nível de informação sobre o sistema de avaliação da UFPE (objeto de estudo) tem uma influência na forma de objetivação das representações da avaliação de desempenho. Sendo assim as representações aproximam-se mais do real significado das questões relacionadas à avaliação de desempenho, decorrentes dos possíveis conhecimentos que alguns entrevistados detêm. No grupo TAD os entrevistados estão mais próximo de uma representação mais técnica-científica do que do senso comum e que tem uma função de contraponto em relação aos outros grupos. Estes grupos, em princípio, por não terem o conhecimento pelo menos de forma mais sistematizada sobre a avaliação de desempenho, teriam as suas representações constituídas no senso comum.

Neste estudo não se procurou fazer uma comparação das representações entre os grupos pesquisados e sim descrever a realidade representacional de forma que as informações primeiras sobre a visão dos servidores possam ser utilizadas como subsídios para reflexões e análise por parte da área gestora da avaliação de desempenho da UFPE. Apesar de não procurar comparar as representações, estas ficam bem evidenciadas nos quadros apresentados na análise dos dados.

Nas três dimensões temáticas abordadas ficaram expostas as representações dos grupos investigados sobre as questões relacionadas com a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) da UFPE que proporcionam nestas considerações finais elencar alguns pontos importantes que as representações sociais analisadas neste estudo sugerem.

Primeiro destacam-se aspectos que estão relacionados com possíveis dificuldades e problemas existentes no sistema de avaliação de desempenho dos TAE's.

Na visão dos entrevistados fica representado um processo que necessita de revisão e aprimoramento em razão de:

1) *Instrumento de avaliação (questionário) com pouca adequabilidade à realidade dos servidores.*

Sobre instrumento de avaliação há concepções negativas apresentadas pelos entrevistados, de descrença neste instrumento, sendo considerado muito abrangente e pouco objetivo, criando de maneira geral uma imagem negativa do questionário. De acordo com os entrevistados as respostas do questionário não têm correspondência com a realidade, sendo mais fortemente apontado pelos grupos TAD e TAA. Estes são os grupos que,

respectivamente têm mais informações e menos informações sobre a avaliação de desempenho. Sobre os pesos das notas do avaliador e do avaliado, o grupo TAA discorda consensualmente e o grupo TGA concorda consensualmente, havendo um certo equilíbrio nos demais em relação a esta questão.

2) *Comunicação das informações e orientações sobre a avaliação de desempenho com pouca eficácia.*

Este estudo revela que há dificuldades em relação à efetividade na divulgação das informações e orientações, sendo os servidores que fazem apenas a autoavaliação (TAA's) que consideram mais fortemente a não efetividade.

3) *Despreparo dos servidores avaliados e avaliadores quanto ao conhecimento do processo avaliativo e à suas finalidades.*

A maioria dos entrevistados assume parcialmente que têm conhecimento sobre o processo de avaliação e as normas como um todo. No grupo TAD em que os entrevistados são servidores que trabalham com a avaliação de desempenho, dois destes entrevistados assumem que têm conhecimento parcial. O grupo TAA tem uma posição dividida, pois, a metade assume parcialmente que tem conhecimento e metade assume que não tem conhecimento sobre essa questão.

4) *Falta de acompanhamento dos avaliados pelos avaliadores.*

O grupo TAA considera que não há acompanhamento ou é esporádico. Esta posição está em sintonia com a posição do grupo TAD que também considera que não há acompanhamento ou é feito de forma esporádica. Existe uma situação em que muitos servidores são avaliados de forma indireta, ou seja, quem avalia de fato não é a chefia imediata e sim uma autoridade acima que está mais distante do dia diretamente a dia do servidor, uma vez que o avaliador nesta condição não constrói um acervo de informações sobre o avaliado, tornando a avaliação indireta.

5) *Falta de compromisso com o processo avaliativo.* Nas representações dos entrevistados, de maneira geral, fica evidenciado o pouco compromisso ou falta de compromisso dos avaliados e avaliadores em relação à avaliação de desempenho. Apesar do baixo compromisso com a avaliação de desempenho os entrevistados consideram que a avaliação tem importância para o desempenho dos servidores, tanto no que diz respeito ao monitoramento como a melhoria do

desempenho, repercutindo institucionalmente. Apesar de que o processo de avaliação de desempenho da UFPE como requisito para progressão por mérito e consequente melhoria no salário do servidor gera uma expectativa por um maior rendimento, focando mais o aspecto financeiro, que compromete o aspecto do próprio crescimento profissional do servidor e a melhoria da qualidade do serviço público que é a finalidade maior desse processo avaliativo.

6) *Cultura organizacional e subculturas organizacionais da UFPE não levadas em conta adequadamente.*

Pelas informações que este estudo revela, pouca ênfase é dada à cultura organizacional que é fundamental para o planejamento, a implantação, a operacionalização e o gerenciamento do processo avaliativo. Uma das consequências da cultura organizacional apontadas pelos entrevistados sobre a avaliação de desempenho foi o descrédito como ferramenta de gestão. A implantação do processo avaliativo se não for bem planejado com base na realidade dos servidores pode haver falhas e dificuldades que termina por não atingir às suas finalidades. A cultura organizacional que permeia a UFPE pode levar a falta de comprometimento com o processo avaliativo pelos servidores, dificultando a construção de uma cultura de avaliação.

A seguir, com base nos depoimentos dos entrevistados e suas representações sociais sobre a avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE, sugerem-se alguns encaminhamentos no sentido de proporcionar mudanças que possam tornar o processo avaliativo além de eficiente, também eficaz, aos propósitos da avaliação de desempenho.

Seguem abaixo as sugestões:

1) *Orientações e informações adequadas que por meio de um processo de comunicação eficiente e eficaz que chegue efetivamente ao servidor (avaliado e avaliador).*

Apesar de termos o conhecimento de que a Progepe por meio do setor responsável pela avaliação de desempenho, a DADP, faz o encaminhamento da programação de avaliação periodicamente através de ofício às unidades gestoras da UFPE, e ainda, estas informações estarem disponibilizadas no site institucional, infelizmente as informações muitas vezes chegam aos servidores com dificuldade ou não chegam. Muitas razões para que essa situação ocorra podem ser apresentadas. Tanto do lado do avaliador como do avaliado o pouco compromisso com a avaliação de desempenho faz com que muitos servidores (avaliadores e avaliados) não respondam o questionário ou respondam com muito atraso.

Diante disso faz-se necessário uma cobrança maior aos gestores das unidades gestoras para que as informações cheguem aos servidores (avaliadores e avaliados) em tempo e cobrem destes servidores que façam dentro do prazo.

2) *Capacitação dos servidores sobre a avaliação de desempenho.*

Elaborar um processo de capacitação periódica dos servidores (avaliados e avaliadores) para que se apropriem dos conhecimentos essenciais contidos no programa de avaliação, a Resolução que trata da avaliação e, ainda, sensibilizá-los quanto à importância e o compromisso com o processo de avaliação;

3) *Configurar o perfil da cultura organizacional e subculturas organizacionais na UFPE.*

O conhecimento da cultura organizacional e subculturas organizacionais podem contribuir para que sejam elaboradas estratégias mais apropriadas à realidade dos servidores para melhor operacionalização e gerenciamento do processo de avaliação de desempenho.

4) *Fazer revisão do processo de avaliação de desempenho.*

Os entrevistados apontaram para a necessidade de se fazer uma revisão no processo de avaliação. Sendo assim, com base no depoimento dos entrevistados, é preciso rever seus instrumentos tornando seus indicadores mais objetivos e específicos de forma que sejam compatíveis com as atividades e competências operacionais e gerenciais.

É necessário revisar a atual dinâmica da relação entre avaliador e avaliado, incentivando que a avaliação seja um procedimento que suscite uma discussão entre as partes (avaliador e avaliado) de forma que seja um resultado coerente, justo, construtivo, propiciando o crescimento de ambos.

5) *Criação de comissões setoriais de avaliação de desempenho.*

Poderiam ser criadas comissões setoriais compostas por técnicos e docentes com o papel de acompanhar todo o processo, contribuindo com a DADP, inclusive para solucionar no âmbito da própria unidade organizacional, possíveis questionamentos de servidores avaliados em relação à avaliação do chefe imediato. A comissão poderia ser composta por quatro membros (dois técnicos e dois docentes) os quais receberiam capacitação sobre a avaliação de desempenho para poder atuar nas comissões.

Após enumerar razões que justificam um revisar do processo avaliativo e apontar algumas sugestões para o aprimoramento ressaltamos que conhecendo as representações dos servidores pode-se entender o comportamento dos mesmos.

Se as representações apresentadas neste estudo apontam para uma inadequação da avaliação à realidade dos servidores, faz-se necessário averiguar através de outras investigações para constatação.

As representações sociais como um processo dinâmico pode ser transformado, e essa transformação passa pelo confronto com novas práticas. As novas práticas que se estabelecem podem causar resistências dificultando mudanças nas estruturas centrais das representações levando a mudanças apenas superficiais por conta dos mecanismos de defesa do campo periférico (ABRIC, 2000). Outra situação é quando se estabelecem práticas novas que são bem contraditórias às estruturas centrais das representações causando dificuldade na assimilação dessas novas práticas pelo mecanismo de defesa do campo periférico gerando um confronto, e, não tendo como moldar ao contexto representacional atual leva a uma ruptura, tendo que aos poucos se adequar a nova realidade, levando a mudança na representação. (ABRIC, op. cit.).

Essas colocações acima têm um significado para se fazer entender a importância das representações nas relações sociais e num processo de comunicação social.

Compreende-se assim que se conhecendo as representações dos servidores técnicos da UFPE é possível elaborar práticas avaliativas de desempenho que levem a mudanças nas representações sociais.

Este estudo vem ainda somar à discussão sobre avaliação de desempenho no âmbito das instituições federais de ensino superior, especialmente na Universidade Federal de Pernambuco.

REFERÊNCIAS

- ABRIC, Jean-Claude. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2.ed. Goiânia: AB, 2000.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública - um breve estudo sobre a experiência internacional recente. In: **Cadernos ENAP**; n. 10, 52, Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 1997.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- _____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007, 2007. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf> . Acesso em 19/10/2007.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à Educação. In: **Revista Múltiplas Leituras**, v.1, n. 1, p. 18-43, jan. / jun. 2008.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, out/dez 2006.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, Ângela. Representações sociais e Movimentos Sociais: Grupos Ecologistas e Ecofeministas do Rio de Janeiro. In: MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.
- _____. **Teoria das representações sociais e teoria de gênero**. Cadernos de Pesquisa, n. 117, p. 127-147, novembro/ 2002.
- ARRUDA, Ângela; GONÇALVES, Luana; MULULO, Sara. Viajando com jovens universitários pelas brasileiras: representações sociais e estereótipos. In: **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 13, n. 3, p. 503-511, jul./set. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BATTAGLIA, Heitor Paulo. Programa de modernização administrativa – Santo André. In: FARAH, M. F. S.; BARBOZA, H. B. (orgs.). **Novas experiências de gestão pública e cidadania**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena. et. al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, nº 42 (5), PP. 875-98, set/out, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Ministério da Educação, janeiro de 1989.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Pesquisa ENAP — Brasília: ENAP, 64 p. (Cadernos ENAP, 19), 2000.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Relatório de avaliação da política de gratificação de desempenho de atividade técnico-administrativa (GDATA)** - Pesquisa ENAP - Brasília: ENAP, 64 p. (Cadernos ENAP, 22), 2003.

BRASIL. Lei 11.091/2005 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em 03 de setembro de 2012.

BRASIL. Lei 11.233/2005 de 22 de dezembro de 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11233.htm, 2005. Acesso em 03 de setembro de 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005a.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42 ,n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/rap/v42n2/09.pdf> . Acesso em 19/10/2012.

CAIO, Sorária; MARQUES, Denilson. Uma contribuição da teoria das representações sociais para a eficiência no serviço público. In: AGUIAR, Sylvana M. Brandão. (org.). **Gestão Pública: práticas e desafios**. Vol. 3, Recife: Bagaço, 2009.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**.- O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

COMINI, Graziella Maria; RHINOW, Guilherme. Desafios para o aperfeiçoamento organizacional de órgãos públicos. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 60-67, janeiro/março, 1998.

COSTIN, Cláudia. **Pela dignidade da função pública**. Paper: site - artigo publicado na página inicial do website www.bresserpereira.org.br, 1998. Consulta realizada em 25/11/2011.

DUVEEN, Gerard. Introdução – O poder das ideias. In: **Representações sociais – investigações em psicologia social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

DIAS, Leidjane; SOUZA, André. **Elementos constituintes das representações sociais relativas à função ocupacional dos técnicos em assuntos educacionais da UFPE**. Recife: UFPE, trabalho apresentado no I Simpósio de Produção Acadêmica de Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPE, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DURKHEIM, Émile. **O Suicídio: estudo de sociologia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

FERRER, Florência; LIMA, Cristian. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FREIRE, Danilo. Nova Gestão Pública no Brasil. In: ERKENS, Rainer. **Nova Gestão Pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abril 2010, 46 p.

FONSECA, Carmem Lúcia Couto. **Gestão da Qualidade X Gestão do Conhecimento: um estudo na CHESF**. Dissertação de mestrado, Recife: MGP/UFPE, 2004.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as Coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLADE, William. A complementaridade entre a reestruturação econômica e a reconstrução do Estado na América Latina. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

HELLER, Agnes. **O Cotidiano e a História**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1992.

JENKINS, Kate. A reforma do serviço público no Reino Unido. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública do Brasil (1900-1992). In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994. Disponível em: <http://www.16.fvg.br/rae/artigos/596.pdf>. Acesso em 20/10/2012.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LIMA, Helena. **Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do poder legislativo do Distrito Federal**. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, 2008.

LIMA, Renata. **Gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta poderosa**. Artigo publicado no VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011

LIRA, Caetano; AMORIM, Tânia. **A percepção dos gestores da UFPE sobre o processo de avaliação de desempenho**. Recife: UFPE, trabalho apresentado no I Simpósio de Produção Acadêmica de Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPE, 2012.

MACHADO, Geraldo. Reinventando o Estado - Uma reflexão sobre as ideias de Osborne. In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **A gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: FLEM, 2001.

MELO, Jowania Rosas de. **A extensão universitária na UFPE: uma análise sobre a produção extensionista na perspectiva docente 2004-2009**. Dissertação de mestrado, Recife: MGP/UFPE, 2010.

MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

MOREIRA, José Manuel; ALVES, André Azevedo. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública. In **Revista Enfoque**, Vol.VII N° 11, pp. 11/36, 2009.

MOSCOVICI, Serge. **Representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. **Representações sociais - investigações em psicologia social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NOGUEIRA, Rivaneide B. **Diretor de escola pública: o côncavo e o convexo**. Dissertação de Mestrado, UFPE, 1995.

ORDAZ, Olga; VALA, Jorge. Objetivação e ancoragem das representações sociais do suicídio na imprensa escrita. In: MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Gestão Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. In: ERA – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, Vol. 45, Nº 1, jan/mar 2005.

PATRIOTA, Lúcia Maria. **Teoria das representações sociais: contribuições para apreensão da realidade**. Artigo/dissertação de mestrado, UFSC, 2008.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara. **Avaliação de desempenho do servidor público**. Universidade do Sul de Santa Catarina: UNISUL VIRTUAL, 2003.

PEÑA, C. R.. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). In: **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 1, mar. 2008.

PERRUSI, Artur. **Imagens da loucura – representação social da doença mental na psiquiatria**. São Paulo: Cortez; Recife: Editora Universitária Federal de Pernambuco, 1995.

PRADO, Henrique Sartori Almeida. Nova Gestão Pública para o Desenvolvimento. In: ERKENS, Rainer. **Nova Gestão Pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abril 2010,

PRZEWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agentx principal*. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RICHARDSON, Ruth. As reformas no setor público da Nova Zelândia. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUQUETTE, Michel-Louis. Representações e práticas sociais: alguns elementos teóricos. In: MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In: **Revista da Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Celina. A nova gestão pública. In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **A gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: FLEM, 2001.

SPINK, Peter, Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TEIXEIRA, Marco Antônio. Programa Administração Participativa - Camaragibe. In: FARAH, Marta Ferreira Santos; BARBOZA, Hélio Batista. (Orgs.) **20 Experiências em Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2001.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas: SP: Autores Associados, São Paulo, SP: UMESP: ANPAE, 2002.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan: Brasília: ENAP, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento profissional dos Servidores Técnicos Administrativos da UFPE 2006**. Recife: PROGEPE-UFPE, 2006.

VELASCO, Simone; SILVA, Marcela. **Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal**. Brasília: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 25 a 27 de maio de 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Sônia. **Como elaborar questionário**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER, Wolfgang. Sócio-gênese e características das representações sociais. In: MOREIRA, Antônia S.P.; OLIVEIRA, Cristina de O. (orgs.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2.ed. Goiânia: AB, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Záhhar Editores, 1982.

ZANI, Felipe, Barbosa; SPINELLI, Renata Quintas. Inovação na Gestão Pública: Eficiência com Participação? In: **Anais do XXXIV Encontros da ANPAD**, Rio de Janeiro, 25 de setembro de 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

Universidade Federal de Pernambuco

Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - MGP

Mestrando: Carlos José Arruda Cordeiro

Esta entrevista tem por objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre o processo de avaliação de desempenho do servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE) da UFPE.

Entrevista nº ____ Data: __ / __ / __

Formação e qualificação : _____

Grupo de entrevistado: _____

01 – Qual a importância que você dá ao processo de avaliação de desempenho na UFPE para a gestão de pessoas?

02 – Como você avalia os itens, os indicadores, do questionário eletrônico da autoavaliação e da avaliação do chefe imediato?

03 – A forma da avaliação de desempenho, baseado no questionário eletrônico, você considera que as respostas correspondem à realidade?

04 – Você acha que a forma como a avaliação é realizada atende às suas finalidades.

05 – A questão da diferença de pesos entre notas do avaliado e do avaliador, o que você acha?

06 – Com relação ao sistema de avaliação de desempenho, você conhece o conteúdo da Resolução e do Programa como um todo?

06 – Com relação às informações/orientações sobre a avaliação de desempenho, você considera que elas chegam aos servidores efetivamente?

08 – Você considera que o avaliador, chefe imediato, acompanha com regularidade os avaliados em suas atividades?

09 – Que mudanças você apontaria como importantes para o processo de avaliação de desempenho?

10 – Qual o compromisso que você percebe dos avaliados e avaliadores em relação à avaliação de desempenho?

11 – Que consequências você acha que pode decorrer dessa forma de avaliação?

12 – Qual a influência da cultura organizacional sobre a avaliação de desempenho?

APÊNDICE B

Grade de organização do material empíricoEixo (1, 2 ou 3) - **Questão nº ...** – (categoria correspondente à questão)

Entrevistados*	Unidades de registro	Ideias-destaque para categorização
E01 (TAD1)*	(partes do texto do entrevistado referente à questão)	
E02 (TAD2)		
E03 (TAE1)		
E04 (TAD3)		
E05 (TGA1)		
E06 (TAE2)		
E07 (DGA1)		
E08 (TGA2)		
E09 (TGA3)		
E10 (TAE3)		
E11 (TAE4)		
E12 (TAE5)		
E13 (TAE6)		
E14 (TAE7)		
E15 (TAE8)		
E16 (TAD4)		
E17 (TGA4)		
E18 (TAD5)		
E19 (DGA2)		
E20 (TAE9)		
E21 (TAE10)		
E22 (TGA5)		
E23 (DGA3)		
E24 (DGA4)		
E25 (DGA5)		

***E01** (entrevistado 01) TAD1 (primeiro entrevistado do grupo dos Técnico da Avaliação de Desempenho da equipe da Progepe).

APÊNDICE C

Modelo de tabela para configuração e análise das representações sociais

Tabela X

(Espaço para por o nome da categoria temática)

Entrevistados	Categoria representativa (Número variável)	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa
TAD1	(nestas colunas coloca-se uma unidade, quando o entrevistado apresenta a categoria representativa ou a representação)			
TAD2				
TAD3				
TAD4				
TAD5				
Total	(totaliza as unidades)			

Tabela Y

(Espaço para por o nome da categoria temática)

Entrevistados	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa
TGA1				
TGA2				
TGA3				
TGA4				
TGA5				
Total				

Tabela W

(Espaço para por o nome da categoria temática)

Entrevistados	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa
DGA1				
DGA2				
DGA3				
DGA4				
DGA5				
Total				

Tabela Z

(Espaço para por o nome da categoria temática)

Entrevistados	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa	Categoria representativa
TAA1				
TAA2				
TAA3				
TAA4				
TAA5				
TAA6				
TAA7				
TAA8				
TAA9				
TAA10				
Total				

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

RESOLUÇÃO N.º 9/2006

EMENTA: Institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições,

CONSIDERANDO o disposto nas Leis n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e o Decreto n.º 5.825 de 29 de junho de 2006, publicado no Diário Oficial da União de 30 de junho de 2006;

CONSIDERANDO a necessidade de instituir um Programa de Capacitação e Qualificação para os servidores técnico-administrativos em educação.

RESOLVE:

TÍTULO I

Art. 1º - O Programa de Capacitação e Qualificação da UFPE tem como objetivo promover o crescimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos em educação.

Art. 2º - Para efeitos desta Resolução entende-se por Capacitação processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

Art. 3º - Por qualificação entende-se como o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Art. 4º - Desenvolvimento como processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

TÍTULO II
CAPÍTULO I
DOS OBJETIVOS

Art. 5º - São objetivos específicos do Programa de Capacitação e Qualificação:

- I.** Viabilizar o acesso de servidores técnico-administrativos em educação a programas de educação básica e preparatório para o vestibular para permitir o ingresso ao ensino superior;
- II.** Implementar cursos de atualização profissional, a fim de que se tornem mais qualificados e comprometidos com as atividades e com a instituição;
- III.** Capacitar os servidores técnico-administrativos para assumirem funções de direção, chefia e assessoramento nos diversos níveis hierárquicos;
- IV.** Preparar para a melhoria contínua de suas atividades profissionais tendo como resultado, a elevação da qualidade na prestação de serviços;
- V.** Estimular a mudança de atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório entre os servidores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às novas necessidades institucionais;
- VI.** Elevar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na UFPE;
- VII.** Aumentar o nível de responsabilidade individual e grupal na execução das atividades;
- VIII.** Promover ações que desenvolvam a capacidade de reflexão, de crítica, de iniciativa e de resolução de problemas.

CAPÍTULO II
DAS FORMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Art. 6º - São consideradas como ações de capacitação cursos presenciais e à distância, treinamentos, grupos formais de estudos, aprendizagem em serviço, congressos, seminários e outros eventos similares, além de estágio, desde que promovam a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e que melhorem o seu desempenho e o alcance dos objetivos desta Universidade.

Art. 7º - Para efeitos deste artigo serão considerados Cursos Presenciais e à Distância aqueles que objetivam a inovação dos processos de ensino-aprendizagem, permitindo a incorporação das tecnologias de informação e da educação aos métodos didático-pedagógicos, visando à universalização e socialização do acesso à informação, ao conhecimento e à educação, inclusive através de cursos de inclusão digital.

Art. 8º - Deverão ser implementadas ações para desenvolvimento dos servidores nas seguintes linhas:

- I.** Iniciação ao Serviço Público;
- II.** Formação Geral;
- III.** Educação Formal;
- IV.** Gestão;
- V.** Inter-relação entre ambientes;
- VI.** Específica.

Art. 9º - Congressos, seminários e eventos similares devem estar voltados aos interesses institucionais e dos servidores, desde que compatíveis com o ambiente organizacional em que atuam, podendo ser na UFPE ou em outra instituição, desde que autorizada pela Chefia Imediata, pela Pró-Reitoria de Gestão

de Pessoas e Qualidade de Vida, condicionado a previsão orçamentária no Programa de Capacitação e Qualificação, anualmente, pela Universidade Federal de Pernambuco.

TÍTULO III

CAPÍTULO I

DA IDENTIFICAÇÃO E DO PLANEJAMENTO

Art. 10 - As Unidades Organizacionais(UORG's) da UFPE deverão elaborar proposta anual de Capacitação do Pessoal Técnico Administrativo em Educação e de Capacitação em Gestão, para sua Unidade, indicando as prioridades.

Art. 11 - A Coordenação de Capacitação e Qualificação(CCQ), com base nos planos propostos e negociações quanto às prioridades e a capacidade de atendimento e orçamento, elaborará o Plano de Capacitação Anual da UFPE, observando:

- I. O número de servidores que estão participando de cursos por área de atuação;
- II. As áreas que serão atendidas prioritariamente;
- III. A possibilidade do acesso de todos os servidores a, no mínimo, uma oportunidade de capacitação anual, fazendo o possível para tornar viável o acesso de todos.

Parágrafo Único: O plano anual de que trata o *caput* deste artigo deverá ser submetido à apreciação da Comissão Interna de Supervisão.

Art. 12 - Os servidores poderão justificadamente tomar a iniciativa individual ou coletivamente, por Unidade Organizacional - UORG, para indicar ações de capacitação a serem incluídas no Plano Anual de Capacitação.

CAPÍTULO II

DA OFERTA DE CURSOS

Art. 13 - A UFPE oferecerá, de acordo com suas possibilidades e necessidades, cursos para seus servidores e gestores, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos e habilidades compatíveis com as necessidades institucionais, cargos exercidos e ambientes organizacionais;

Art. 14 - A participação em cursos/eventos em outras instituições será analisada tomando como parâmetro a correlação com o cargo ou função, ambiente e interesse da UFPE.

Art. 15 - A UFPE promoverá congressos, palestras, seminários e simpósios voltados para os interesses da instituição e dos servidores técnicos e administrativos em educação, bem como poderá liberá-los para participar de eventos dessa natureza em outras instituições, de acordo com o contido no artigo 14.

Art. 16 - Serão consideradas como ação de capacitação os grupos formais de estudo com o objetivo de analisar sistematicamente todos os fatores que afetam as rotinas de trabalho a fim de economizar esforço, tempo e elevar a qualidade dos serviços prestados, bem como para o esclarecimento de normas e rotinas de trabalho.

Parágrafo Único - A ação de capacitação mencionada no *caput* deste artigo deverá ser previamente autorizada pelo(a) titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade, mediante apresentação de um projeto e posterior relatório das atividades.

Art. 17 - Nos cursos de extensão programados pela UFPE serão abertas vagas para participação dos servidores técnico-administrativos em educação, quando isto atender os objetivos do Sistema de Capacitação e for solicitado pela PROGEPE.

Art. 18 - Nos cursos de pós-graduação *lato sensu* promovidos pela UFPE serão abertas vagas para participação dos servidores, no percentual mínimo de 10% das vagas totais por turma.

CAPÍTULO III

DA EXECUÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Art. 19 - Para operacionalização do Plano Anual de Capacitação, as Unidades Organizacionais(UORG's), deverão proporcionar apoio didático e administrativo a Coordenação de Capacitação e Qualificação(CCQ), inclusive a infra-estrutura necessária para realização das formas de capacitação.

Art. 20 - A participação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação no Plano Anual de Capacitação está condicionada ao seguinte:

- I.** aprovação da Chefia imediata do servidor;
- II.** atendimento aos pré-requisitos exigidos;
- III.** correlação com o cargo ocupa ou função e ambiente organizacional.

Art. 21 - Poderá haver a participação de outras organizações, através de convênios ou parcerias, para viabilizar a capacitação dos servidores da UFPE.

Art. 22. A participação nos eventos externos depende de prévia autorização da Chefia e da PROGEPE e estará condicionada a análise da:

- I.** conveniência e oportunidade do evento, relacionado ao conteúdo, data de realização, abordagem técnico-profissional e didática;
- II.** necessidade de realização de eventos não incluídos no planejamento anual, desde que justificados e encaminhados à PROGEPE com antecedência mínima que permita planejar e executar os eventos, dependendo da especificidade do curso.
- III.** disponibilidade orçamentária e financeira.

Parágrafo Único. A solicitação de que trata este artigo deverá ser encaminhada à Coordenação de Capacitação e Qualificação, para emissão de parecer técnico conclusivo e aprovação do titular da PROGEPE.

Art. 23. O servidor participante de evento externo de formação profissional deverá encaminhar à PROGEPE certificado e relatório com ciência da chefia, até dez dias úteis após o término do evento.

Art. 24 - O servidor não poderá solicitar a sua participação em conferências, congressos, seminários, cursos, treinamentos e outros eventos similares, quando estiver afastado por motivo de outro afastamento para estudo, licença médica, férias, licença prêmio e outros impedimentos legais.

CAPÍTULO IV

DA AVALIAÇÃO

Art. 25 - As ações de capacitação deverão ser avaliadas pelos participantes levando em consideração a divulgação do evento, estrutura física, atendimento, desempenho do instrutor, conteúdo programático e material didático.

Art. 26 - Os participantes deverão ser avaliados pelos instrutores, em eventos com carga horária igual ou superior a 30 horas, ficando a critério destes a metodologia a ser aplicada.

Art. 27 – Para os servidores que não obtiveram 75% (setenta e cinco por cento) da frequência será encaminhado relatório para conhecimento da chefia imediata.

Art. 28 - Depois de oferecidos os treinamentos deverá ser avaliada a percepção da chefia imediata do servidor quanto ao seu desempenho e mudança de atitude.

Art. 29 - A avaliação pós-evento consiste em detectar os impactos da capacitação no desempenho das atividades do servidor no seu ambiente de trabalho.

CAPÍTULO V

DA CERTIFICAÇÃO

Art. 30 - No caso da atividade de Capacitação ser ministrada diretamente pela PROGEPE, será expedido certificado de participação aos concluintes do evento, desde que:

- I.** o participante obtenha o mínimo de 75% (setenta e cinco por cento) de frequência da carga horária e;
- II.** Obtenha nota 7,0 na avaliação de aprendizagem, quando houver.

TÍTULO IV

CAPÍTULO I

DO FINANCIAMENTO E DO PAGAMENTO

Art. 31 - O Plano Anual de Capacitação terá dotação orçamentária própria, compatível com as suas necessidades, que será repassado para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida para gerenciamento dos recursos, anualmente, após aprovação pelo Conselho Universitário.

Art. 32 - O pagamento de ações de capacitação promovidas por outras instituições ou empresas em qualquer unidade da federação, somente poderá ser concedido nos seguintes casos:

- I.** se a temática do evento estiver contida no Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFPE, salvo quando se tratar de uma nova necessidade de capacitação, devidamente justificada pela unidade de lotação do servidor e demonstrada a inadiabilidade de sua participação no evento;
- II.** se o conteúdo programático do evento possuir correlação direta com o cargo ocupado e/ou com as atividades desenvolvidas pelo servidor, além de demonstrar:
 - a)** a relevância e a indispensabilidade do treinamento tanto para o desempenho das atribuições do servidor quanto para a instituição;
 - b)** a justificativa de participação do servidor no evento (feita pela chefia imediata ou com a anuência desta)

Parágrafo Único – Somente será autorizado pagamento de capacitação para o servidor em eventos fora da cidade onde se localiza o seu órgão de lotação, exceto quando ficar demonstrado a impossibilidade de realização do evento na cidade ou no município onde se localiza a sua sede de trabalho, desde que tenha disponibilidade orçamentária.

Art. 33. As despesas decorrentes da execução desta Resolução poderão ocorrer:

- I.** oriundas do Tesouro Nacional;

- II. originárias de convênios específicos;
- III. recursos próprios.

Art. 34 - As gratificações devidas aos servidores pelo desempenho eventual da atividade de ações de capacitação e aperfeiçoamento regularmente instituídos por força do Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFPE, não poderá ser superior a 120 horas-aula, por ano, vedada a incorporação ao vencimento ou salário para qualquer efeito, inclusive cálculo de aposentadoria.

Art. 35- A gratificação será fixada conforme abaixo:

- I. para os servidores com Doutorado e Pós-Doutorado, corresponderá ao valor previsto no art. 76-A, alínea “a” da Medida Provisória nº 283 de 23 de fevereiro de 2006;
- II. para os servidores com Mestrado, corresponderá 80% (oitenta por cento) do valor previsto no art. 76-A, alínea “a” da Medida Provisória nº 283 de 23 de fevereiro de 2006;
- III. para os servidores com especialização ou aperfeiçoamento corresponderá 60% (oitenta por cento) do valor previsto no art. 76-A, alínea “a” da Medida Provisória nº 283 de 23 de fevereiro de 2006;
- IV. para os servidores de nível superior corresponderá a 40% corresponderá ao valor previsto no art. 76-A, alínea “a” da Medida Provisória nº 283 de 23 de fevereiro de 2006;
- V. para os servidores com Nível Médio corresponderá a corresponderá 20% (oitenta por cento) do valor previsto no art. 76-A, alínea “a” da Medida Provisória nº 283 de 23 de fevereiro de 2006;

Art. 36 - Para o pagamento da gratificação prevista nesta Resolução, devem ser observados os seguintes requisitos:

- I. o servidor deverá estar cadastrado como ministrante, com apresentação de *curriculum vitae*;
- II. formação ou experiência profissional do servidor deve ter correlação direta com o evento ministrado;
- III. os servidores poderão ministrar aulas em eventos promovidos por órgãos da Administração Direta, Autarquias e Fundações do Poder Executivo Federal e em eventos realizados em parceria com outros poderes, desde que autorizados previamente pela chefia a que estiverem vinculados e pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida;

Parágrafo Único: O órgão ou entidade promotor do evento informará oficialmente ao órgão de origem do ministrante o número de horas/aula, para o lançamento do valor devido em folha de pagamento.

Art. 37 - Quando houver necessidade de deslocamento para ministração de aulas, o servidor terá direito ao pagamento de despesas com passagens e diárias.

Art. 38 - O pagamento da gratificação pela ministração de aulas em eventos de capacitação será efetuado ao término da participação do beneficiado.

Parágrafo Único: Compete a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida autorizar esses pagamentos, devendo ter um planejamento orçamentário anual aprovado pelo Reitor.

Art. 39 - Não será remunerada a participação do servidor em eventos destinados à orientação e divulgação das atividades que constituem competência de sua área de atuação.

Art. 40 - A seleção do servidor ministrante será realizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida com base nos seguintes critérios:

- I. conhecimento específico dos conteúdos a serem ministrados;
- II. experiência profissional na área;
- III. experiência como ministrante;
- IV. didática.

Art. 41 - A avaliação do servidor ministrante será realizada ao término do curso, pelo treinandos.

Art 42 - A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida deverá registrar a média de avaliação dos servidores.

Art. 43 - O servidor ministrante de aulas que não for bem avaliado, somente poderá ser novamente convocado para ministrar aulas após passar por capacitação e aula expositiva para avaliação do mesmo.

Art. 44 - O servidor poderá ser liberado para atuar como ministrante, desde que autorizado pela chefia, até o limite de 25% (vinte e cinco cento) de sua carga horária de trabalho semanal, considerando o horário de trabalho vigente.

Art. 45 - Os servidores que trabalham em regime de plantão, não poderão ministrar aulas nos horários em que estiverem cumprindo plantão.

Parágrafo Único – A gratificação de que trata esta Resolução não poderá exceder ao limite de 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais.

Art. 46 - Os processos objeto de pagamento devem estar devidamente instruídos e com os seguintes documentos comprobatórios:

- I. Projeto do curso, contendo objetivos, público alvo, conteúdo programático e carga horária total;
- II. *Curriculum Vitae* resumido do Instrutor;
- III. Autorização da Chefia imediata se for durante a jornada de trabalho do servidor;
- IV. Cópia da ata de frequência.

Art. 47 - A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, publicará Edital na página da PROGEPE e Boletim Oficial da UFPE para processo seletivo dos instrutores para as ações de capacitação.

TÍTULO V

CAPÍTULO I

DA LIBERAÇÃO DOS SERVIDORES

Art. 48 - Para o pleno funcionamento do Programa de Capacitação, deverão ser garantidas as seguintes condições:

- I. liberação total ou parcial do servidor dependendo da natureza e da duração da ação de capacitação, do interesse do servidor e desde que as atividades da unidade de trabalho não sejam prejudicadas;
- II. reciclagem e aperfeiçoamento para a equipe responsável pelas ações de capacitação;

Art. 49 - As unidades administrativas deverão estabelecer rodízio de servidores na participação dos eventos de capacitação e qualificação, para possibilitar maior acesso, o maior número possível de servidores e tratar de forma equitativa o quadro de pessoal.

Art. 50 - Os titulares das unidades administrativas deverão indicar os participantes de eventos de formação profissional de acordo com:

- I. dando prioridade para o servidor que ainda não teve acesso à capacitação;
- II. a necessidade do serviço;
- III. a adequação do perfil do servidor ao tipo de atividade objeto do evento.
- IV. o tempo na função e/ou na Universidade.

Art. 51 - Na análise da solicitação de liberação de horário do servidor deverão ser observados os seguintes critérios de prioridade, por unidade:

- I. cursos preparatórios para o cargo e/ou função desempenhada na UFPE;
- II. cursos em áreas de conhecimento estratégicas para o desenvolvimento da universidade;
- III. curso de Ensino Fundamental;
- IV. cursos de Ensino Médio;
- V. curso preparatório para a Universidade (Pré-Vestibular)
- VI. curso de pós-graduação *lato e stricto sensu* diretamente relacionados com o cargo ocupado e/ou atividades desenvolvidas pelo servidor;
- VII. curso de terceiro grau relacionado diretamente com o cargo e/ou função do servidor;
- VIII. demais cursos de terceiro grau e de pós-graduação

§ 1º - A concessão de horário para curso preparatório para a Universidade ou de **terceiro grau** se dará para o requerente que não possuir formação neste nível e durante o período letivo, ficando o servidor obrigado à compensação de horário prevista em lei.

§ 2º - O servidor deverá apresentar ao chefe imediato relatório semestral, que contenha frequência e notas nas disciplinas para as quais obteve liberação, com a assinatura do coordenador do curso, ou similar.

Art. 52 - Os servidores técnico-administrativos em educação poderão ser liberados total ou parcialmente de suas funções, sem perda dos seus vencimentos, para participar de cursos, na sede ou fora da sede, desde que, cumulativamente estejam presentes os seguintes requisitos:

- I. autorização prévia da chefia imediata;
- II. anuência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida;
- III. existência de dotação orçamentária e financeira para eventos fora da sede UFPE.

CAPITULO II

DA LICENÇA CAPACITAÇÃO

Art. 53 – A Licença para Capacitação poderá ser concedida a cada 05 (cinco) anos de efetivo exercício no serviço público federal, com duração máxima de até três meses, com a remuneração do cargo efetivo.

- I. Os períodos da licença de que trata o caput deste artigo não são acumuláveis.
- II. O afastamento poderá ser parcelado, não podendo, a menor parcela ser inferior a 30 (trinta) dias corridos.

Art. 54 – Só serão autorizadas licenças quando o horário destinado à participação do servidor não inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho.

Art. 55 – A Licença para Capacitação tem por objetivo possibilitar aos servidores a participação em programas que promovam o seu desenvolvimento profissional.

Art. 56 – Na análise dos pedidos de Licença para Capacitação serão considerados os seguintes aspectos:

- I. interesse da UFPE;
- II. interesse do indivíduo;
- III. relação do conteúdo do programa com o cargo ocupado e/ou atividades desenvolvidas pelo servidor;
- IV. condicionamento ao plano de capacitação da UFPE;

Art. 57 – O processo referente à Licença para Capacitação deverá seguir a seguinte tramitação:

- I. solicitação justificada do servidor, através de requerimento à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida;
- II. parecer da chefia imediata;
- III. documento de aceite da instituição promotora, se houver, acompanhado do programa do evento de capacitação, traduzido caso não seja na língua portuguesa;
- IV. deferimento da PROGEPE.

Art. 58 – Ao término da licença o servidor deverá anexar o certificado de conclusão da atividade ao processo de solicitação.

Art. 59 – A Licença para Capacitação só poderá ser interrompida por motivo de licença saúde ou licença por motivo de doença em pessoa da família quando comprovada a impossibilidade a continuidade da referida licença.

Art. 60 - No caso de interrupção da licença ou nos casos omissos os processos serão analisados pela Coordenação de Capacitação – CCQ/PROGEPE.

CAPÍTULO III

DA PÓS-GRADUAÇÃO

Art. 61 – Os servidores Técnico-Administrativos em Educação poderão afastar-se, com a remuneração do cargo efetivo, de suas atividades para participar de cursos de pós-graduação em instituições nacionais e estrangeiras.

Art. 62 – O afastamento para curso de pós-graduação será autorizado pelo Reitor, ouvida a chefia imediata, a direção da unidade PROGEPE.

Art. 63 – O processo de afastamento será instruído da seguinte forma:

- I. requerimento do servidor;
- II. parecer da chefia imediata;
- III. documento de aceite da instituição promotora, se houver, acompanhado do programa do evento de capacitação, traduzido caso não seja na língua portuguesa;
- IV. parecer da PROPESQ quanto ao reconhecimento da instituição de ensino e curso;
- V. deferimento da PROGEPE

Art. 64 – O afastamento poderá ocorrer para realização de estudos em um dos seguintes níveis:

- I. Estágio de Aperfeiçoamento;

- II. Curso de Especialização;
- III. Curso de Mestrado;
- IV. Curso de Doutorado;
- V. Curso de Pós-Doutorado.

Art. 65 – Poderá ser concedido afastamentos para realizar cursos na UFPE, sendo a **liberação parcial** nos afastamentos constantes nos itens I a III e total nos itens IV e V.

Art. 66 – O prazo de afastamento a ser autorizado será de:

- I. vinte e quatro meses para mestrado;
- II. até quarenta e oito meses para doutorado;
- III. até doze meses para Pós-Doutorado e especialização e;
- IV. até seis meses para intercâmbio ou estágio.

Art. 67 – Aos afastamentos no País aplica-se o disposto no artigo 1º do Decreto n.º 91.800, de 18 de outubro de 1985.

TÍTULO VI

DOS CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DE BOLSAS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA UFPE

Art. 68 – Para concessão de bolsas de pós-graduação *lato sensu* terão prioridade os servidores que:

- I. for aprovado no processo seletivo;
- II. o curso solicitado tiver correlação direta com o cargo ocupado e/ou atividades desenvolvidas;
- III. não tenha curso de pós-graduação;
- IV. não tenha participado de curso de pós-graduação nos últimos 03 (três) anos;
- V. primeiro deu entrada no processo na Divisão de Comunicações.

Parágrafo Único - Entende-se por bolsa a concessão de isenção de pagamento das mensalidades para o servidor pelo programa de pós-graduação.

TÍTULO VII

CAPÍTULO I

DA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO

Art. 69 - Serão considerados válidos para Progressão por Capacitação Profissional, os certificados de cursos nos quais constem carga horária e realizados após 01/03/2005 pelos vários setores desta instituição, bem como os expedidos por outras instituições reconhecidas.

Parágrafo Único – Não serão acatados certificados ou documentos similares apenas com atestado de frequência.

Art. 70 - É vedada a soma de cargas horárias de cursos de capacitação.

Art 71 - Para efeito da primeira Progressão por Capacitação Profissional, deverá ser respeitado o interstício de dezoito meses contados a partir de 01/03/2005.

Parágrafo Único – Para as demais concessões de progressão por capacitação Profissional, deverá ser observado o mesmo interstício contado da última progressão.

Art. 72 - Somente serão computados o tempo de serviço público federal de efetivo exercício para fins de interstício para concessão da Progressão por Capacitação Profissional e Incentivo à Qualificação nos termos do artigo 102 da Lei nº 8112/90.

Art. 73 - Os cursos que não sejam de educação formal serão considerados para fins desta Resolução, desde que tenham correlação com o cargo e ambiente profissional no qual o servidor estiver lotado.

Art. 74 - Os efeitos financeiros da progressão por capacitação serão concedidos a partir da data de entrada do requerimento no protocolo da Divisão de Comunicações/PROPLAN, desde que cumprido o interstício previsto no artigo 3º desta Resolução. Na hipótese de haver diligência por falta de documentação, ou de alguma informação que seja necessária à concessão, será considerada a data do cumprimento desta diligência junto ao processo.

Art. 75 - O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa à que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

Art. 76 - Para efeito das Progressões por Capacitação profissional serão observadas as cargas horárias estabelecidas no **Anexo III da Lei nº 11.091/2005**.

CAPITULO II

DO INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

Art. 77 - O Incentivo à Qualificação será devido ao servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular.

Art. 78 – As áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional são as contidas no **Anexo II do Decreto nº 5.824/06**.

Art. 79 - Os cursos de educação formal e de capacitação somente poderão ser utilizados uma única vez numa mesma matrícula.

CAPITULO III

DOS RECURSOS

Art. 80 - Ao servidor será facultado interpor recurso, por escrito, no prazo de até 30 (trinta) dias da ciência do indeferimento, no caso em que se julgar prejudicado.

Art. 81 – Caberá decisão do recurso interposto ao Magnífico Reitor.

TITULO VIII

DA COMPETÊNCIA

Art. 82 – A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, através da Coordenação de Capacitação e Qualificação – CCQ será a responsável pela Gestão da Capacitação e Qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação e pela capacitação em gestão.

Parágrafo Único - A responsabilidade prevista neste artigo inclui o planejamento, a coordenação, o controle e a avaliação das ações de capacitação, mesmo realizadas por outras instituições.

ANEXO 2

RESOLUÇÃO N.º 6/2006 - CONSELHO UNIVERSITÁRIO

EMENTA: Institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.

O **CONSELHO UNIVERSITÁRIO** da Universidade Federal de Pernambuco, no uso de suas atribuições conferidas pelo artigo n.º 16, letra "i", do Estatuto desta Universidade,

CONSIDERANDO o disposto na Lei n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990, Lei n.º 11.091 de 12 de janeiro de 2005, alterada pela Lei n.º 11.233/05,

CONSIDERANDO o disposto no Decreto n.º 5.825 de 29 de junho de 2006,

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar o programa de gestão de desempenho com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Aprovar as regras e critérios para realização da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE, integrantes da carreira de que trata a lei n.º 11.091/2005.

Art. 2º Os servidores técnico-administrativos em educação submeter-se-ão à avaliação de desempenho, obedecidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade, do contraditório e da ampla defesa.

Art. 3º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I. fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFPE;

II. propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III. identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV. servir de base para diagnóstico das carências dos servidores em termos de conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais, com vistas a subsidiar programas de capacitação e aperfeiçoamento;

V. oferecer oportunidades para que os servidores conheçam seus pontos fortes e fracos, procurando corrigir suas deficiências;

VI. adequar a lotação do servidor, para compatibilizar suas habilidades com as atividades desenvolvidas na unidade de exercício;

VII. oferecer informações para o Programa de dimensionamento de necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

VIII. aferir o mérito para progressão.

Art. 4º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I. das ações da UFPE;

II. das atividades das equipes de trabalho;

- III. das condições de trabalho;
- IV. das atividades individuais, inclusive as das chefias.

CAPÍTULO II DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 5º A avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições no cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos.

§ 1º O servidor cedido será avaliado pelo órgão requisitante, que deverá observar os critérios estabelecidos nesta Resolução.

§ 2º O servidor colocado à disposição da PROGEPE aguardará nova lotação na Unidade Organizacional e será avaliado pela respectiva Chefia da Unidade de Lotação em que desenvolveu as atividades, antes de proceder nova lotação.

§ 3º Será anual a avaliação dos servidores.

Art. 6º O servidor que tiver trabalhado sob a direção de mais de um chefe, deverá ser avaliado por todos os chefes pelos quais passou durante o período avaliativo.

§ 1º A avaliação será realizada quando houver a remoção.

§ 2º A avaliação anual será o resultado da média aritmética das avaliações.

Art. 7º O servidor ocupante de cargo efetivo designado para a função de confiança será avaliado pela chefia imediatamente superior.

Art. 8º Participarão do processo de avaliação de desempenho todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, sendo a competência de coordenação do chefe imediato do servidor ou, nos impedimentos deste, de seu substituto eventual, denominado avaliador, para os fins previstos nesta Resolução.

Art. 9º A Universidade promoverá meios de avaliação institucional quanto à satisfação dos serviços prestados aos usuários.

Art. 10 Os servidores técnico-administrativos em educação serão avaliados a cada período de 12 meses de efetivo exercício no cargo, durante os quais será acompanhada a atuação do servidor.

§ 1º Em cada fator de desempenho o servidor receberá pontos que correspondem aos seguintes conceitos correspondentes:

- I. Abaixo do Esperado (AbE) – até 4,0;
- II. Parcialmente Esperado (PE) – de 4,1 a 6,9;
- III. Dentro do Esperado (DE) – de 7,0 a 8,0;
- IV. Acima do Esperado (AE) – de 8,1 a 10,0.

§ 2º Serão obtidas médias finais sobre os fatores avaliados tanto para Auto-avaliação (AA), quanto para a Avaliação pelo Chefe (AC).

§ 3º O resultado final (RF) da avaliação de desempenho será encontrado através da obtenção de uma média ponderada na qual será atribuído o peso de 40% para a auto-avaliação (AA), 60% para avaliação pelo chefe (AC).

$$RF = \frac{(AA \times 40) + (AC \times 60)}{100}$$

RF – Resultado Final
AA – Auto-Avaliação
AC – Avaliação pelo Chefe

§ 4º Será considerado SATISFATÓRIO o desempenho do servidor que alcançou os conceitos Dentro do Esperado (DE) ou Acima do Esperado (AE).

§ 5º Será considerado INSATISFATÓRIO o desempenho do servidor que alcançou os conceitos Abaixo do Esperado (AbE) ou Parcialmente Esperado (PE).

§ 6º Quando o servidor alcançar os conceitos Abaixo do Esperado (AbE) ou Parcialmente Esperado (PE), caberá à PROGEPE, em articulação com o avaliador e com a participação do servidor, elaborar e implementar plano de ação visando à melhoria do desempenho.

Art. 11 Serão utilizados como instrumentos do processo de avaliação os seguintes formulários:

I. Dimensão Funcional

- a) Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Funcional – Anexo I
- b) Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional pelo Chefe Imediato – Anexo II

II. Dimensão Gerencial

- a) Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Gerencial – Anexo III
- b) Formulário de Avaliação de Desempenho Gerencial pelo Chefe Imediato – Anexo IV

Parágrafo Único – Docentes em cargo de gestão não serão avaliados por esse instrumento.

Art. 12 Os formulários de Auto-avaliação, Avaliação da Chefia imediata devem ser devolvidos no prazo máximo de 10 (dez) dias do encaminhamento da PROGEPE.

CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS

Art. 13 Compete ao avaliador:

- I. Participar dos treinamentos oferecidos pela PROGEPE com vistas ao cumprimento desta Resolução;
- II. Orientar os servidores que lhe são subordinados sobre os critérios a serem utilizados para a avaliação de seu desempenho;
- III. Mensurar os conceitos obtidos pelo servidor, atribuindo-lhes a pontuação correspondente, e apurar o resultado da avaliação;
- IV. Atribuir ao servidor avaliado os meios de verificação dos resultados do desempenho em cada indicador, registrando-os no Formulário de Avaliação de Desempenho, Anexo II, juntamente com as recomendações e as observações que se fizerem necessárias, constantes no referido anexo;
- V. Reunir a equipe de trabalho para orientar os servidores sobre os procedimentos da avaliação previstos nesta resolução;
- VI. Indicar as ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento do servidor avaliado;
- VII. Dar ciência ao servidor avaliado dos conceitos que lhe foram atribuídos, propiciando-lhe oportunidade de negociação em caso de discordância;
- VIII. Dar ciência formalmente ao servidor do resultado final da avaliação;
- IX. Encaminhar o Relatório de Avaliação de Desempenho à PROGEPE, até o décimo dia do mês do término do interstício.

Art. 14 Compete ao servidor avaliado:

- I. Realizar sua auto-avaliação de forma sensata, dentro do prazo estipulado;

II. Elaborar o seu Plano de Desenvolvimento elencando as ações de capacitação com vistas à sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

Art. 15 Compete à PROGEPE:

- I. Coordenar e acompanhar as atividades de avaliação de desempenho e a progressão funcional por mérito;
- II. Oferecer treinamento e prestar assessoramento aos avaliadores, com vistas à aplicação desta Resolução;
- III. Mediar, se necessário, a negociação entre o avaliador e o servidor, em caso de discordância quanto aos conceitos aplicados;
- IV. Revisar os dados registrados no Relatório de Avaliação de Desempenho;
- V. Homologar o resultado da avaliação de desempenho, propondo, quando for o caso, a expedição da portaria formalizadora da progressão funcional por mérito.
- VI. Abrir Sindicância em caso de desempenho insatisfatório do servidor, conforme Art. 30 desta Resolução.

Art. 16 Cabe à Comissão Interna de Supervisão orientar os servidores, bem como acompanhar e fiscalizar o programa de gestão do desempenho.

Art. 17 Cabe à Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS – emitir parecer sobre o processo de avaliação, observando as normas presentes nesta Resolução, para homologação do titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Art. 18 Ocorrendo conflito entre as avaliações, poderá a Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS – ouvir avaliado, avaliador ou qualquer membro da equipe de trabalho para emitir parecer, assegurando ampla defesa para os envolvidos.

§ 1º A CADS terá 30 (trinta) dias, prorrogáveis por mais 30 (trinta) dias incluídos os prazos para defesa para emitir parecer.

§ 2º O prazo para apresentar defesa para os envolvidos no processo será de 10 (dez) dias da convocação da CADS.

Art. 19 A Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS – será composta por:

- I. Dois servidores indicados pela PROGEPE;
- II. Dois representantes da CIS;
- III. Um representante da Comunidade Universitária indicado pelo Conselho Universitário.

§ 1º O presidente da comissão será eleito pelos seus membros.

§ 2º A comissão terá mandato de 02 (dois) anos.

CAPÍTULO IV DA PROGRESSÃO FUNCIONAL POR MÉRITO

Art. 20 Para efeito de progressão por mérito profissional será considerada a média aritmética das avaliações correspondentes ao interstício de dois anos de efetivo exercício.

Art. 21 A progressão por mérito profissional consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, dentro do mesmo nível de classificação e de capacitação, e ocorrerá a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício.

Art. 22 Terá direito à progressão por mérito profissional o servidor que atender aos seguintes requisitos:

- I. alcançar desempenho satisfatório na avaliação.

II. participar, durante o período de permanência no padrão, de ação ou programa de capacitação, de caráter presencial e/ou à distância, satisfazendo, a cada vinte e quatro meses, o mínimo de 16 horas de aula, integralizadas em um ou mais eventos.

III. Não ter sofrido sanção disciplinar de qualquer natureza durante o período de dois anos.

§ 1º Considera-se ação ou programa de capacitação o evento destinado a atualizar, aperfeiçoar ou ampliar os conhecimentos e as habilidades profissionais do servidor.

§ 2º O programa ou a ação de capacitação deve guardar estreita correlação com as atividades o cargo efetivo do servidor e/ou ambiente organizacional em que o servidor estiver.

§ 3º Serão aceitos cursos de educação formal, realizados na UFPE, por entidades públicas ou privadas de reconhecida competência, podendo nesse caso ter correlação direta ou indireta com o cargo efetivo.

§ 4º A participação em ações e programas de capacitação e a habilitação em cursos de educação formal serão comprovadas mediante certificado expedido pela entidade realizadora do evento, não sendo considerados os relativos a reuniões e similares.

Art. 23 A progressão funcional por mérito será concedida através de Portaria Pessoal.

Parágrafo Único A portaria a que se refere este artigo será publicada no Boletim Oficial da UFPE e consignada nos assentamentos funcionais do servidor.

Art. 24 O interstício para a progressão funcional será computado em períodos corridos de 365 dias.

§ 1º Somente serão computados o tempo de serviço público federal de efetivo exercício para fins de interstício para concessão da Progressão por Mérito Profissional os afastamentos e ausências previstos nos artigos 97 e 102 da Lei nº. 8.112/90.

§ 2º Ao final da licença ou do afastamento de que trata o § 1º, a contagem de tempo, para completar o interstício, será reiniciada na data em que o servidor retornar ao exercício do cargo.

§ 3º O afastamento para desempenho de mandato eletivo não suspenderá o interstício, quando, havendo compatibilidade de horários, o servidor continuar a exercer as atribuições do cargo efetivo.

CAPÍTULO V DOS RECURSOS

Art. 25 Caberá recurso, devidamente fundamentado, por escrito, referente às avaliações, que deverá ser encaminhado obedecendo as seguintes instâncias, por ordem de recorrência:

I. Reitor;

II. Conselho Administrativo.

§ 1º O interessado poderá recorrer dentro do prazo corrido e improrrogável de 5 (cinco) dias úteis após tomar ciência, através do avaliador, do resultado da avaliação, ficando suspenso o resultado final até o cumprimento do disposto no "caput" deste artigo.

§ 2º Nas razões do recurso, o servidor deverá ater-se aos conceitos de desempenho objeto de contestação.

Art. 26 Os prazos previstos nesta Resolução serão de acordo com o artigo 238 da Lei nº 8112/90.

Parágrafo Único Considerar-se-á prorrogado o prazo até o primeiro dia útil seguinte se o vencimento cair em dia em que não houver expediente ou este for encerrado antes da hora normal.

CAPÍTULO VI DO TEMPO RESIDUAL E EFEITOS FINANCEIROS

Art. 27 Aos servidores que houverem cumprido interstício até a data de início da vigência desta Resolução serão concedidas, conforme estabelecido no § 4º do artigo 24 da Lei nº. 11.091/2005 as progressões por mérito.

Art. 28 O disposto nesta Resolução alcança os servidores em estágio probatório, aos quais, será aplicado o contido na Lei nº. 11.091/05 e nesta Resolução.

Art. 29 A contagem de interstício para a concessão da progressão por mérito iniciará em 1º de março de 2005, observados, ainda, os seguintes critérios:

I. Para os servidores que não estavam no último padrão do cargo será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) e a data da implantação do programa de avaliação de desempenho da IFE;

II. Para os servidores que no PUCRCE estavam no último padrão do cargo será computado o resíduo de tempo de serviço que porventura tenha restado do enquadramento no PCCTAE;

III. O efeito financeiro decorrente da progressão por mérito retroagirá à data em que o servidor completar o interstício estabelecido no §2º do art. 10, da Lei nº 11.091/2005;

IV. Para os servidores que ingressaram no cargo após a edição da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, data do início do interstício para a progressão por mérito será a data de seu ingresso no cargo.

CAPÍTULO VII DA AVALIAÇÃO INSATISFATÓRIA DE DESEMPENHO

Art. 30 Será apurada, através de sindicância na qual serão assegurados o direito de ampla defesa e o contraditório, o desempenho insatisfatório do servidor que receber:

I. dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; ou

II. três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório, computados os últimos cinco anos.

CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E GERAIS

Art. 31 O processo de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo em educação será operacionalizado pela Coordenação de Avaliação de Desempenho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Art. 32 O resultado, os instrumentos de avaliação e os recursos interpostos, serão arquivados na pasta funcional do servidor.

Art. 33 As necessidades de capacitação ou treinamento do servidor cujo desempenho tenha sido considerado insatisfatório serão priorizadas no planejamento e execução do Programa de Capacitação da PROGEPE/UFPE.

ANEXO I

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação,
data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao seu desempenho relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS	
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0

INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenho-me em manter organizado e em bom estado os equipamentos que uso e local de trabalho. Tenho responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-me com Programas e Comissões Institucionais.		
QUALIDADE Realizo minhas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.		
PRODUTIVIDADE Habilidade que tenho em contribuir para que minha área atinja o nível de eficácia desejado.		
CONHECIMENTO DO TRABALHO Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades.		
ATENDIMENTO AO USUÁRIO Presto informações com qualidade e presteza ao público em geral.		
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tenho desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.		
TRABALHO EM EQUIPE Habilidade de interagir e manter bom relacionamento com meus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busco alternativa e contribuo para a atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.		
ATUALIZAÇÃO Preocupo-me com meu desenvolvimento profissional. Tomo para mim a responsabilidade de manter-me atualizado. Procuro prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.		
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reajo bem a mudanças e procuro adaptar-me a elas de forma produtiva. Tenho atitudes de cooperação que evidencio no trabalho em geral.		
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

- 1- Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

()	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 7,0- 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de desenvolvimento que possibilite a sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidades de treinamentos necessários.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional.

Assinatura

Avaliado	Data

ANEXO II

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL
PELO CHEFE IMEDIATO**

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação,
data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao funcionário relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS			
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0		Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0		Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	
INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO	
COMPROMETIMENTO Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos que usa e o local de trabalho. Tem responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-se com Programas e Comissões Institucionais.			
QUALIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.			
PRODUTIVIDADE Habilidade em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado.			
CONHECIMENTO DO TRABALHO Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.			
ATENDIMENTO AO USUÁRIO Presta informações com qualidade e presteza ao público em geral.			
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tem desembaraço em tomada de decisões, em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.			
TRABALHO EM EQUIPE Habilidade de interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.			
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.			
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reage bem a mudanças e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.			
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.			
Total de Pontos (TP)			
Nota Final (NF)			

Observação:

- 1- Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

<input type="checkbox"/>	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
<input type="checkbox"/>	Entre 7,0- 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

1. **TREINAMENTO**

1.1. **NO PRÓPRIO TRABALHO – Aspectos a desenvolver:**

1.2. **AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual – Aspectos a desenvolver:**

2. **ATENDIMENTO PERSONALIZADO**

2.1. **Assessoria Social – Objetivo**

2.2. **Capacidade Laborativa – Objetivos**

3. **MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo**

Assinaturas (Com carimbo):

Avaliador:	Chefe da Unidade de Lotação:	Data:
------------	------------------------------	-------

ANEXO III

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, função, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao seu desempenho relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS			
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9		
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0		

INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
ATUAÇÃO INTEGRADA Coordeno e oriento as atividades da minha área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFPE. Procuro manter as pessoas informadas e atualizadas.		
COMPROMISSO Assumo minhas responsabilidades, garantindo os resultados.		
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Promovo e oriento a formação dos profissionais da minha equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.		
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL Busco novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na minha área de trabalho.		
FLEXIBILIDADE Adapto-me com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades. Sou persistente frente às dificuldades encontradas no trabalho.		
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO Estou atento às condições de trabalho da minha área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da minha equipe.		
GESTÃO DE RECURSOS Faço avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na minha área.		
LIDERANÇA Inspiro credibilidade e respeito junto às pessoas do meu convívio profissional.		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Estabeleço planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.		
RELACIONAMENTO PESSOAL Possuo habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
2. Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

ANEXO IV

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL PELO CHEFE IMEDIATO

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, função, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao gestor avaliado relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS	
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0

INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
ATUAÇÃO INTEGRADA Coordena e orienta atividades da sua área considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFPE. Procura manter as pessoas informadas e atualizadas.		
COMPROMISSO Assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.		
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.		
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.		
FLEXIBILIDADE Adapta-se com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades. É persistente frente às dificuldades encontradas no trabalho.		
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO Está atento às condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.		
GESTÃO DE RECURSOS Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na sua área.		
LIDERANÇA Inspira credibilidade e respeito junto às pessoas do seu convívio profissional.		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.		
RELACIONAMENTO PESSOAL Possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
2. Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

<input type="checkbox"/>	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
<input type="checkbox"/>	Entre 7,0- 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

2. TREINAMENTO

1.1. NO PRÓPRIO TRABALHO – Aspectos a desenvolver:

2.2. AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual – Aspectos a desenvolver:

2. ATENDIMENTO PERSONALIZADO

2.1. Assessoria Social – Objetivo

2.2. Capacidade Laborativa – Objetivos

3. MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo

Assinaturas (Com carimbo):

Avaliador:	Chefe da Unidade de Lotação:	Data:
------------	------------------------------	-------

ANEXO 3

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO****REGIMENTO INTERNO****TÍTULO I
DA NATUREZA E FINALIDADE**

Art. 1º - A Comissão de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (CADS) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), instituída pela Resolução 6/2006 de 06 de dezembro de 2006 do Conselho Universitário da UFPE, considerando o disposto na Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, alterada pela Lei 11.233/05 e seguindo o que estabelece o Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006, tem sua organização, atribuições e funcionamento disciplinados pelo presente Regimento.

Art. 2º - A CADS é o órgão incumbido de analisar e dar parecer nos processos de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da UFPE, de acordo com a Resolução referida no Art. 1º.

**TÍTULO II
DAS ATRIBUIÇÕES**

Art. 3º - A CADS, no uso do que lhe conferem os Artigos 17 e 18 da Resolução 6/2006 do Conselho Universitário da UFPE, tem como atribuições:

I - Emitir parecer sobre o processo de avaliação, observando as normas presentes na Resolução 6/2006, para homologação do Titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

II - Ocorrendo conflito entre as avaliações, poderá a CADS ouvir avaliado, avaliador ou qualquer membro da equipe de trabalho para emitir parecer, assegurando ampla defesa para os envolvidos.

**TÍTULO III
DA COMPOSIÇÃO E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Art. 4º - A CADS será composta de:

- I – Colegiado
- II – Presidente
- III – Vice-Presidente

Parágrafo Único – O Presidente e Vice-Presidente serão eleitos pelo Colegiado e terão mandato de um ano, podendo ser reeleitos.

Art. 5º - A CADS será integrada pelos Servidores Técnicos Administrativos em Educação do quadro de pessoal da UFPE, optantes do Plano de Classificação de Cargos de que trata a Lei 11.091/05 e terá mandato de 02 (dois) anos.

Art. 6º - O Colegiado é constituído de todos os membros da CADS, aos quais compete:

- I – propor o Regimento Interno da CADS;
- II – deliberar sobre questões pertinentes à CADS;
- III – comparecer às reuniões, participar de seus trabalhos e de suas subcomissões para as quais tenham sido designados;
- IV – estudar e relatar, dentro dos prazos estabelecidos, as matérias apresentadas para apreciação pela Comissão;
- V – solicitar, quando necessário, vista de processo apresentado em reunião, para a obtenção de esclarecimentos, devolvendo-o a tempo de ser apreciado na reunião ordinária imediatamente subsequente;
- VI – apresentar, para apreciação do colegiado, medidas e sugestões julgadas úteis ao efetivo desempenho das funções da Comissão;
- VII – Desempenhar outras atividades dentro das suas competências.

Art. 7º - O Presidente da CADS tem as seguintes atribuições:

- I – representar a Comissão;
- II – convocar e coordenar as reuniões;
- III – distribuir, para análise, aos membros da CADS, os processos e as proposições que exijam pronunciamento;
- IV – designar subcomissões de acordo com os critérios definidos pela CADS;
- V – baixar normas complementares necessárias ao funcionamento da Comissão, ouvido o Colegiado;
- VI – encaminhar propostas decorrentes dos encaminhamentos do Colegiado;
- VII – acompanhar as atividades da Comissão, tomando as necessárias providências para o seu pleno desempenho;

Art. 8º - Caberá ao Vice-Presidente:

Substituir o Presidente nas suas atribuições em seus impedimentos.

Art. 9º - Compete aos membros do Colegiado:

Preparar e redigir material da CADS e tomar providências cabíveis para o bom andamento das atividades.

TÍTULO IV DO FUNCIONAMENTO

Art. 10º - A CADS reunir-se-á, ordinariamente, até quatro vezes por mês e, extraordinariamente, quando a importância da matéria o justificar, mediante convocação do Presidente ou da maioria absoluta dos seus membros.

§ 1º - É vetado ao membro da CADS dar parecer ou votar em assunto de seu interesse pessoal, de seu cônjuge ou de parentes, consangüíneos ou afins, até o 3º grau civil.

§ 2º - O quorum será apurado no início da reunião pela presença anunciada dos membros, sendo admitida uma tolerância de quinze minutos para que o mesmo seja alcançado, sendo este de 50% mais um do total de membros.

§ 3º - As reuniões serão privativas da Comissão, permitindo-se a participação de membros da comunidade universitária, quando convidados pelo Colegiado, sem direito a voto, para prestar esclarecimentos que orientem suas decisões.

§ 4º - A CADS ou relator deverá apresentar parecer de matéria em processo, no máximo em reunião imediatamente subsequente, podendo este prazo, mediante requerimento de membro do Colegiado, ser prorrogado pelo mesmo prazo.

§ 5º - De cada reunião será lavrada uma ata, que deverá ser discutida e aprovada na reunião seguinte.

§ 6º - As convocações para as reuniões serão feitas com antecedência mínima de 48 horas, devendo constar na mesma a ordem do dia.

§ 7º - A iniciativa das proposições à CADS será de quaisquer de seus membros.

Art. 11 – A participação na CADS é considerada atividade relevante, não remunerada e pretere a qualquer outra, sendo obrigatório o comparecimento às reuniões.

TÍTULO V DAS VOTAÇÕES

Art. 12 – As matérias submetidas à CADS serão apreciadas com a presença dos membros, respeitando o quorum para as reuniões, e aprovados pela maioria simples, cabendo ao Presidente o voto de desempate.

§ 1º - As votações serão realizadas pelos processos:

I – simbólico;

II – nominal;

III – escrutínio secreto.

§ 2º - Encerrada a discussão da matéria, verificar-se-á a manutenção do quorum e, anunciada a votação, não será concedida a palavra a nenhum membro, salvo por questão de ordem.

Art. 13 - Os processos analisados e concluídos pela CADS, bem como aqueles que exijam intervenção por parte da Progepe, serão encaminhados à mesma.

Parágrafo Único – Os recursos cabíveis nos processos estão disciplinados na Resolução 6/2006 do Conselho Universitário da UFPE.

TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14 – O presente Regimento poderá ser modificado por proposta da CADS, adotado pelo voto da maioria absoluta dos seus membros.

Art. 15 – Os casos omissos ou as dúvidas surgidas na aplicação do Regimento serão dirimidos pelo Presidente, ouvido o Colegiado.

Art. 16 – O presente Regimento entrará em vigor na data de sua aprovação pela CADS.

**APROVADO NA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (CADS)
DA UFPE NA TERCEIRA (3ª) REUNIÃO ORDINÁRIA DO EXERCÍCIO DE
2009, REALIZADA NO DIA 28 DE JANEIRO.**

ANEXO 4

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGEPE/DEPARTAMENTO DE GESTAO DE PESSOAS

QUANTITATIVO DE SERVIDORES TECNICO ADMINISTRATIVO POR CLASSE

SITUACAO	CLASSE					TOTAL
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	
Ativo	128	124	854	1966	1072	4144
Aposentado	34	108	515	664	514	1835
TOTAL	162	232	1369	2630	1586	5979

DGP em 05.11.2012

ANEXO 5

Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Funcional

Lotação: XXXXXXXXXXXX
 Nome: XXXXXXXXXXXX SIAPE: NNNN
 Cargo: XXXXXXXXXXXX
 Classe/Padrão: / Data Admissão: dd/dd/aaaa
 Regime Trabalho: 40h Mês/Ano: mes/ano
 Período do Interstício: dd/mm/aaaa - dd/mm/aaaa Deduções: N/C dia(s)*
 Tipo Avaliação: A (ou B)

* Deduções: Afastamento sem Ônus/Faltas não justificadas

CONCEITOS

Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0 **Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9**
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0 **Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0**

INDICADORES**PONTUAÇÃO****COMPROMETIMENTO**

Empenho-me em manter organizado e em bom estado os equipamentos que uso e local de trabalho. Tenho responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolver-me com Programas e Comissões Institucionais.

0.0

QUALIDADE

Realizo minhas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.

0.0

PRODUTIVIDADE

Habilidade que tenho em contribuir para que minha área atinja o nível de eficácia desejado.

0.0

CONHECIMENTO DO TRABALHO

Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades.

0.0

ATENDIMENTO AO USUÁRIO

Presto informações com qualidade e presteza ao público em geral.

0.0

INICIATIVA/CRIATIVIDADE

Tenho desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma

0.0

assertiva a partir dos recursos disponíveis.

TRABALHO EM EQUIPE

Habilidade de interagir e manter bom relacionamento com meus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busco alternativa e contribuo para atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.

0.0

ATUALIZAÇÃO

Preocupo-me com meu desenvolvimento profissional. Tomo para mim a responsabilidade de manter-me atualizado. Procuo prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.

0.0

FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE

Reajo bem a mudanças e procuro adaptar-me a elas de forma produtiva. Tenho atitudes de cooperação que evidencio no trabalho em geral.

0.0

ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO

Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.

0.0

NOTA GERAL

0.0

Resultado final:

- Acima de 8,1 - EXCELENTE CONTRIBUIDOR. Na maioria da vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
- Entre 7,0 - 8,0 - BOM CONTRIBUIDOR. Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
- Entre 4,1 - 6,9 - CONTRIBUIDOR PARCIAL. Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
- Até 4,0 - POUCO CONTRIBUIDOR. Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

(Campo para informação sobre cursos e/ou atividades que o servidor expõe como necessidade para o seu desenvolvimento funcional)

ANEXO 6

Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional pelo Chefe Imediato

Lotação: XXXXXXXXXXXX
 Nome: XXXXXXXXXXXX SIAPE: NNNNNNN
 Cargo: XXXXXXXXXXXX
 Classe/Padrão: / Data Admissão: dd/mm/aaaa
 Regime Trabalho: 40h Mês/Ano: MÊS/aaaa
 Período do Interstício: dd/mm/aaaa - dd/mm/aaaa Deduções: N dia(s)*
 Avaliador: XXXXX XXXXX Tipo Avaliação: A (ou B)
 * Deduções: Afastamento sem Ônus/Faltas não justificadas

CONCEITOS

Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0 **Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9**
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0 **Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0**

INDICADORES	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos que usa e local de trabalho. Tem responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-se com Programas e Comissões Institucionais.	0,0
QUALIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.	0,0
PRODUTIVIDADE Habilidade em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado.	0,0
CONHECIMENTO DO TRABALHO Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.	0,0
ATENDIMENTO AO USUÁRIO Presta informações com qualidade e presteza ao público em geral.	0,0
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tem desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.	0,0
TRABALHO EM EQUIPE Habilidade de interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.	0,0
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio	0,0

institucional.

FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	
Reage bem a mudanças e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.	0,0
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO	
Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.	0,0
NOTA GERAL	0,0

Resultado final:

- Acima de 8,1 - EXCELENTE CONTRIBUIDOR. Na maioria da vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
- Entre 7,0 - 8,0 - BOM CONTRIBUIDOR. Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
- Entre 4,1 - 6,9 - CONTRIBUIDOR PARCIAL. Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
- Até 4,0 - POUCO CONTRIBUIDOR. Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

1 - TREINAMENTO

1.1 - NO PRÓPRIO TRABALHO - Aspectos a desenvolver:

(Campo para o avaliador informar os cursos e/ou atividades que o avaliado precisa realizar para seu desenvolvimento funcional).

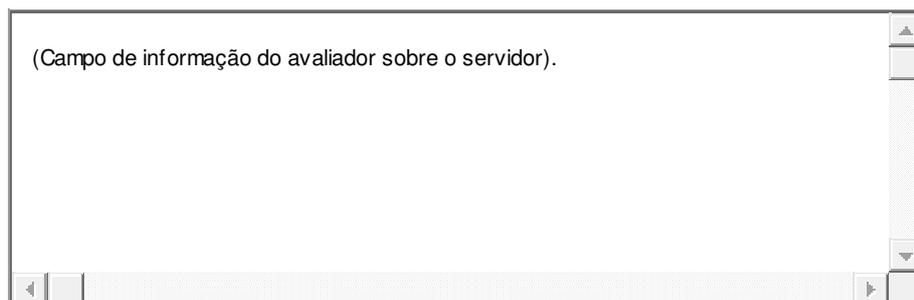
1.2 - AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual - Aspectos a desenvolver:

(Campo para o avaliador informar os aspectos que o avaliado precisa desenvolver).

2 - ATENDIMENTO PERSONALIZADO

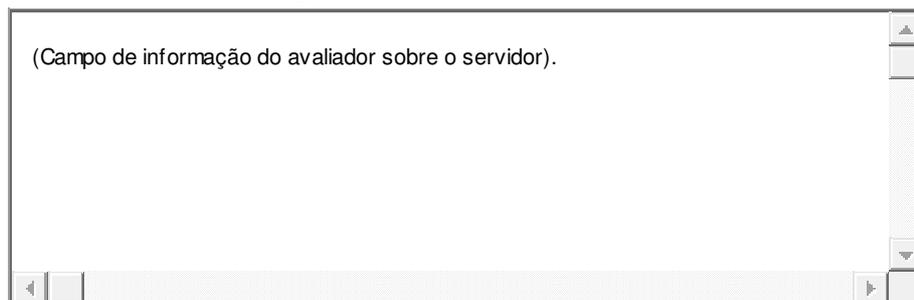
2.1 - ASSESSORIA SOCIAL - Objetivo:

(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a thin border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." at the top. On the right side, there is a vertical scrollbar with a small upward-pointing triangle at the top and a downward-pointing triangle at the bottom. At the bottom left, there is a small left-pointing triangle, and at the bottom right, there is a small right-pointing triangle.

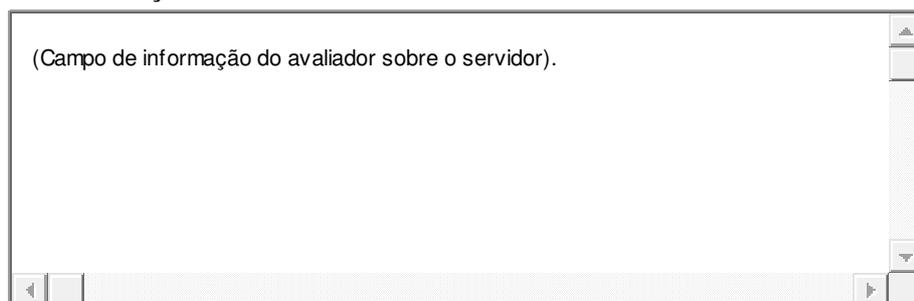
2.2 - CAPACIDADE LABORATIVA - Objetivos:

(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a thin border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." at the top. On the right side, there is a vertical scrollbar with a small upward-pointing triangle at the top and a downward-pointing triangle at the bottom. At the bottom left, there is a small left-pointing triangle, and at the bottom right, there is a small right-pointing triangle.

3 - MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo

(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a thin border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." at the top. On the right side, there is a vertical scrollbar with a small upward-pointing triangle at the top and a downward-pointing triangle at the bottom. At the bottom left, there is a small left-pointing triangle, and at the bottom right, there is a small right-pointing triangle.

RELACIONAMENTO PESSOAL

Possuo habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.

0,0

NOTA GERAL

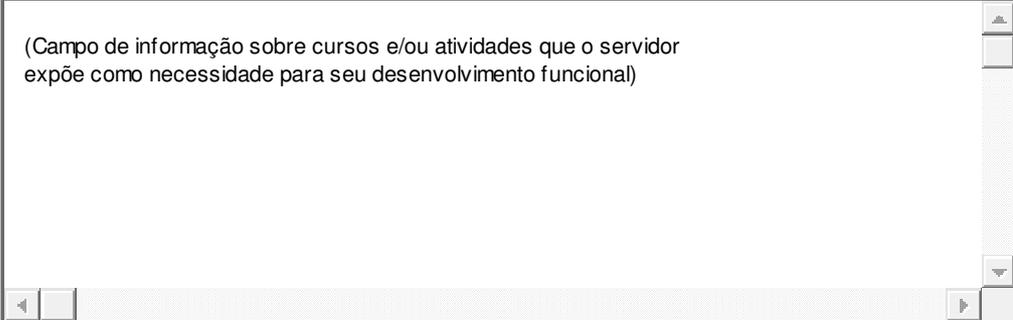
0,0

Resultado final:

- Acima de 8,1 - EXECELENTE CONTRIBUIDOR. Na maioria da vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
- Entre 7,0 - 8,0 - BOM CONTRIBUIDOR. Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
- Entre 4,1 - 6,9 - CONTRIBUIDOR PARCIAL. Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
- Até 4,0 - POUCO CONTRIBUIDOR. Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

(Campo de informação sobre cursos e/ou atividades que o servidor expõe como necessidade para seu desenvolvimento funcional)



ANEXO 8

Formulário de Avaliação de Desempenho Gerencial pelo Chefe Imediato

Lotação: XXXXXXXXXXXX
 Nome: XXXXXXXXXXXX SIAPE: NNNNNNNN
 Cargo: XXXXXXXXXXXX
 Classe/Padrão: / Data Admissão: dd/mm/aaaa
 Regime Trabalho: 40h Mês/Ano: mm/aaaa
 Período do Interstício: dd/m/aaaa - dd/mm/aaaa Deduções: XX dia(s)*
 Tipo Avaliação: A (ou B)

* Deduções: Afastamento sem Ônus/Faltas não justificadas

CONCEITOS

Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0 Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0 Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0

INDICADORES**PONTUAÇÃO**

ATUAÇÃO INTEGRADA Coordena e orienta as atividades da sua área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFPE. Procura manter as pessoas informadas e atualizadas.	0,0
COMPROMISSO Assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.	0,0
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	0,0
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.	0,0
FLEXIBILIDADE Adapta-se com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades. É persistente frente às dificuldades encontradas no trabalho.	0,0
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO Está atento às condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.	0,0
GESTÃO DE RECURSOS Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na minha equipe.	0,0
LIDERANÇA Inspira credibilidade e respeito junto às pessoas do seu convívio	0,0

profissional.

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.

RELACIONAMENTO PESSOAL

Possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.

NOTA GERAL

Resultado final:

- Acima de 8,1 - EXCELENTE CONTRIBUIDOR. Na maioria da vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
- Entre 7,0 - 8,0 - BOM CONTRIBUIDOR. Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
- Entre 4,1 - 6,9 - CONTRIBUIDOR PARCIAL. Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
- Até 4,0 - POUCO CONTRIBUIDOR. Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

1 - TREINAMENTO

1.1 - NO PRÓPRIO TRABALHO - Aspectos a desenvolver:

(Campo de informação sobre cursos e/ou atividades onde o avaliador expõe as necessidades do servidor para seu desenvolvimento funcional).

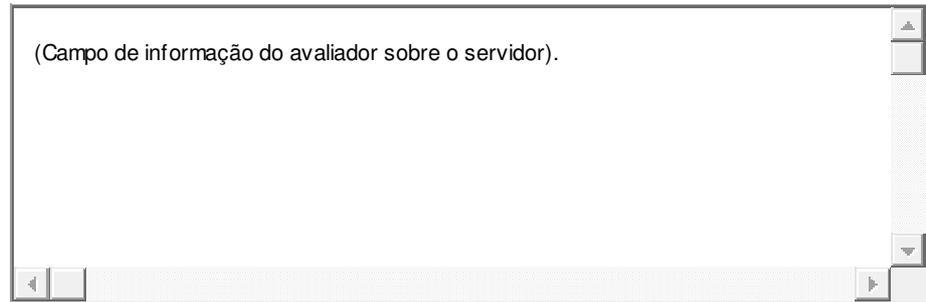
1.2 - AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual - Aspectos a desenvolver:

(Campo para o avaliador informar os aspectos que o avaliado precisa desenvolver).

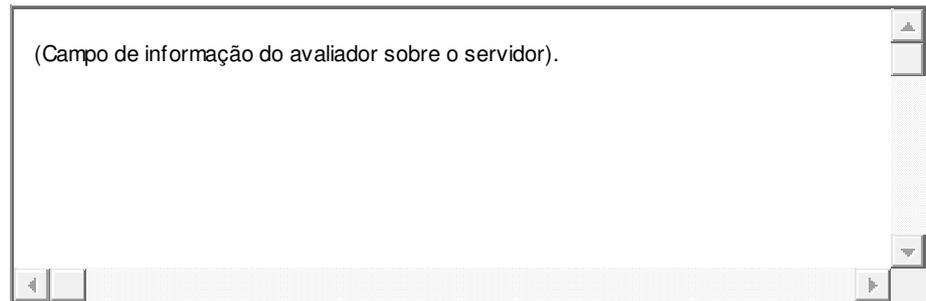
2 - ATENDIMENTO PERSONALIZADO

2.1 - ASSESSORIA SOCIAL - Objetivo:

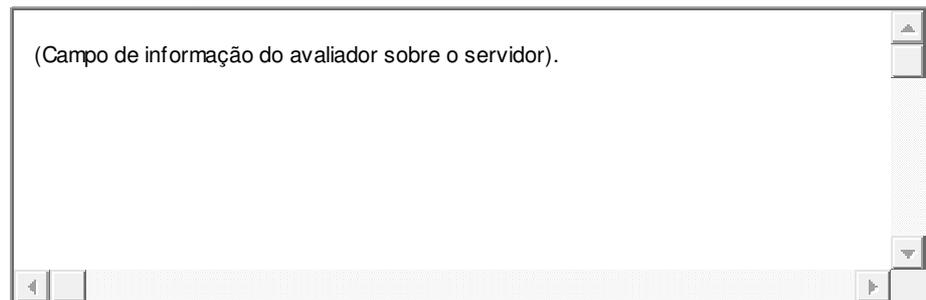
(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." in a standard black font. The area is mostly empty, with the text positioned at the top left. On the right side, there are two small square buttons, one above the other, with upward and downward arrows. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow, and on the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.**2.2 - CAPACIDADE LABORATIVA - Objetivos:**

(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." in a standard black font. The area is mostly empty, with the text positioned at the top left. On the right side, there are two small square buttons, one above the other, with upward and downward arrows. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow, and on the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.**3 - MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo**

(Campo de informação do avaliador sobre o servidor).

A rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It contains the text "(Campo de informação do avaliador sobre o servidor)." in a standard black font. The area is mostly empty, with the text positioned at the top left. On the right side, there are two small square buttons, one above the other, with upward and downward arrows. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow, and on the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.