

# A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFRJ

## DESAFIOS E PERSPETIVAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### PERFORMANCE EVALUATION AS PEOPLE MANAGEMENT POLICY IN UFRJ: CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF THE IMPLEMENTATION OF THE NEW SYSTEM OF PERFORMANCE EVALUATION

Alessandra Sarkis de Melo<sup>1</sup>

#### RESUMO

Este artigo traz o relato de experiência sobre a Avaliação de Desempenho como Política de Gestão na UFRJ. Desde 2018, vivenciamos na UFRJ a implementação de um novo modelo de avaliação (AvaDes), rompendo com o padrão de avaliação realizado somente pela chefia. O novo modelo também traz avaliação do ambiente e da capacitação como elementos importantes do trabalho. Traçamos para tanto um breve relato do histórico da avaliação dos servidores federais e as políticas e práticas de avaliação na UFRJ. Em seguida, apresentamos os dados encontrados nos primeiros anos de implementação do AvaDes e reflexões sobre a gestão de pessoas a partir de tais dados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Desempenho; AvaDes; Servidores técnico-administrativos; Gestão de pessoas.

#### ABSTRACT

This article relates the experience of performance evaluation as people management policy in UFRJ. Since 2018, we've been through the implementation of a new pattern of evaluation (AvaDes), breaking the standard of evaluation only by the chiefs. The new pattern brings together the environment and training evaluations as important elements of work. So, we traced a brief historical report of evaluation of the federal public servants and the policy and practises of evaluation in UFRJ. After, we show data we met in the first years of AvaDes implementations e the reflections about people management made through these data.

**KEY-WORDS:** Performance evaluation; AvaDes; Technical-administrative servants; People management.

---

<sup>1</sup> Psicóloga e Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Atua na Pró-reitoria de Pessoal da UFRJ, na Divisão de Avaliação de Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao nos determos sobre os documentos que tratam da carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior, notamos ao longo do tempo o surgimento das legislações que tratam da normatização da carreira, assim como trazendo a conceituação da avaliação de desempenho. Este dado surge atrelado à mudança na Administração Pública que busca adotar um perfil gerencial, ainda atrelado a práticas da Administração Pública tradicional ou burocrática. No contexto da UFRJ, tem-se buscado atender a legislação em vigor, o que se evidencia no ano de 2018 com o projeto-piloto e efetivamente em 2019 com a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho (AvaDes) dos servidores técnico-administrativos.

Conforme previsto na legislação, a avaliação dos servidores deve estar atrelada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A implementação do AvaDes busca dar um novo formato à avaliação de desempenho, com inclusão da autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação da equipe pela chefia, além da habitual avaliação do servidor pela chefia. O ponto de partida das avaliações são os planos de trabalho da equipe e individuais, que devem ser acordados entre as partes. Também passam a ser incluídas a Avaliação do Ambiente de Trabalho e o Levantamento de Necessidades de Capacitação para uma visão mais ampliada do contexto de trabalho dos servidores. Nos determos neste relato à Avaliação de Desempenho individual e das chefias.

A UFRJ vem implementando nos dois últimos anos o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, possibilitando um olhar sobre as relações vivenciadas por eles no contexto do trabalho. Trata-se de um projeto idealizado há mais de 10 anos e que finalmente teve o cenário propício para sua implementação a partir de 2018. Um esforço que se pautou na mudança do conceito da Avaliação, assim como no seu formato, que passou a ser digital, por meio do novo Sistema de Pessoal. Assim, traz consigo, desafios de caráter técnico e pragmático, que perpassam todas as equipes de trabalhadores envolvidos.

## 2 METODOLOGIA

Para traçar o referencial teórico metodológico deste relato, parte-se inicialmente das mudanças vivenciadas no âmbito da Administração Pública, com foco em especial para a configuração da carreira dos servidores técnico-administrativos em Educação e formas de avaliação e controle. Em seguida nos deteremos nas Políticas de Gestão de Pessoas na atualidade, trazendo o tema da Avaliação de Desempenho. No que tange à Universidade Federal do Rio de Janeiro, pretendemos buscar os registros das práticas de avaliação ao longo do tempo e políticas implementadas a partir destas mesmas práticas. Por fim, relataremos um breve histórico da implementação do AvaDes na UFRJ e as reflexões advindas dos dados a serem encontrados.

## 2.1 ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No que tange à estruturação da carreira dos servidores técnico-administrativos, em 1987 foi aprovado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) através do Decreto 94.644. O PUCRCE previa a existência de uma Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA) para assessorar o dirigente e acompanhar a execução da política de pessoal da instituição. O referido Plano também previa a progressão funcional em três modalidades: por permanência no cargo, progredindo para o nível imediatamente superior, a cada 4 anos de exercício efetivo; por mérito, progredindo para o nível imediatamente superior, no interstício de 2 anos; por titulação e qualificação a serem normatizadas por normas complementares. No âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de 1987, institui a carreira técnico-administrativa. Apesar de incluir como meta a criação de um sistema de treinamento e aperfeiçoamento para os servidores técnico-administrativos, este plano não traz em seu escopo aspectos relacionados ao planejamento e desenvolvimento dos cargos da carreira, nem considerações a respeito de avaliação de desempenho desses servidores. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, surgem mudanças profundas na Administração Pública, que podem ser divididas em três grandes grupos: (1) democratização do Estado, com controle externo da Administração Pública; (2) descentralização com inovações no campo da gestão pública; (3) a profissionalização da burocracia com predominância de concursos, evidenciando a meritocracia, e ainda com ênfase na capacitação profissional. Abrucio (1997) aponta inclusive que há na década de 80 uma mudança no caráter meramente quantitativo de avaliação de

desempenho dos servidores, trazendo uma reflexão sobre a ênfase na eficiência e não na efetividade dos serviços públicos, incorporando a abordagem da qualidade total no setor público.

A vertente gerencial da administração pública foi implementada durante os governos Fernando Henrique Cardoso, tendo início no ano de 1990, com a emergência de um consenso político de caráter liberal. Em 1995, inicia a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que define os objetivos e estabelece as diretrizes para implementação da reforma da administração pública no Brasil. Esta reforma visa à superação da administração pública burocrática, tornando-a mais eficiente. O modelo burocrático, a ser superado, é visto como um modelo rígido, ineficiente e voltado para si mesmo, apesar de trazer segurança e efetividade das decisões. Já o pretendido modelo gerencial tem como características a flexibilidade e como marca a eficiência nos serviços prestados, sendo voltado para o atendimento à cidadania (BRASIL, 1995).

O modelo burocrático não respondia mais às demandas da sociedade, por exemplo mais controle dos gastos públicos e a necessidade de qualidade na prestação dos serviços, demonstrando-se ineficiente com relações clientelistas e corporativistas. Tornou-se, assim, premente a necessidade de se criar um novo paradigma organizacional. Foi no contexto de falta de recursos públicos, com o estado enfraquecido e uma tendência à privatização que houve a implementação do modelo gerencial no serviço público (ABRUCIO, 1997).

O PDRAE pontua algumas necessidades urgentes, dentre as quais “a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas” (BRASIL, 1995, p. 16). Traz uma reforma orientada para a eficiência e qualidade dos serviços públicos, visando uma cultura gerencial das organizações. Assim, modifica-se a forma de controle que passa a se pautar nos resultados e não nos processos. Pinto & Behr (2015) apontam que de acordo com o plano de reforma proposto, os servidores públicos deveriam ter perfil mais gerencial de forma que os cidadãos fossem tratados como clientes, seguindo o modelo das organizações privadas. A avaliação deveria ser aferida por meio de indicadores de desempenho, gerando assim, maior eficiência. As organizações públicas deveriam buscar a modernização e a desburocratização por meio de práticas gerenciais. Durante a chamada reforma Bresser (forma como se popularizou o PDRAE), temos como pontos positivos a reorganização administrativa, com melhoria das informações administrativas, realização de concursos e fortalecimento das carreiras do Estado com capacitação dos servidores pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Houve

a disseminação de debates sobre a introdução de um novo formato de gestão, voltado especialmente para o desempenho do serviço público (ABRUCIO, 2007). Paula (2005) aponta que no âmbito da gestão, os administradores públicos deveriam se inspirar nas práticas adotadas nas empresas privadas, como implementação de programas de qualidade e reengenharia organizacional. De acordo com o Plano Diretor de 1995, a modernização da administração burocrática do governo deveria se dar através de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, capacitação profissional frequente, administração salarial efetiva, introduzindo-se uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho. Assim, o gestor teria liberdade para administrar os recursos humanos conforme critérios qualitativos e quantitativos (indicadores de desempenho) previamente acordados.

À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (BRASIL, 1995, p. 23-24).

Abrucio (1997) afirma, citando o exemplo da Grã-Bretanha, que num primeiro momento da implementação do gerencialismo, investiu mais na construção de uma “consciência de custos” e para tanto foram utilizadas as técnicas de avaliação de desempenho e controle orçamentário.

O modelo gerencial e suas aplicações foram e estão sendo discutidos em toda parte. Modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”, métodos típicos do *managerialism*, são hoje parâmetros fundamentais a partir dos quais diversos países, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas (ABRUCIO, 1997, p.7).

Para se alcançar a eficiência, tornava-se necessário aplicar medidas para avaliar a performance governamental: “Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas” (ABRUCIO, 2007, p-75).

No cenário em que a Administração Pública vem se voltando para práticas gerenciais, com foco na eficiência do serviço prestado e trazendo a necessidade de implementação de formas de avaliação do desempenho dos servidores públicos, temos em 2005, a aprovação da Lei 11091 de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFEs vinculadas ao Ministério da Educação - PCCTAE. Este

plano traz a vinculação entre o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional, assim como prevê desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais. Pontua que a avaliação de desempenho funcional aos servidores, como processo pedagógico, deve ser realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. O plano trata dos princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores da carreira, caracterizando-se como instrumento de gestão. De acordo com o PCCTAE, os servidores são hierarquizados em cinco níveis de classificação, indicando o nível de formação exigido para o cargo, indo do nível A ao nível E, sendo este último caracterizado pela exigência de nível superior para investidura do cargo. Há ainda quatro níveis de capacitação. Prevê assim, que o desenvolvimento do servidor se dê mediante a progressão por capacitação profissional, sendo esta a mudança de nível de capacitação com a obtenção de certificação em programa de capacitação compatível com o cargo e o ambiente organizacional. Já a progressão por mérito profissional é a mudança no padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada dezoito meses de exercício efetivo, que depende do resultado no programa de avaliação de desempenho. Ainda, o PCCTAE dispõe que o Plano de Desenvolvimento Institucional de cada Instituição Federal de Ensino deve contemplar plano de desenvolvimento dos servidores, envolvendo um programa de avaliação de desempenho.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRJ

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) vem se organizando para atender o PCCTAE, instituído pela lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Para tanto, em 29 de setembro de 2006, é publicado o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Segundo tal plano, a partir da aprovação do PCCTAE, houve a demanda de apresentação por parte das universidades de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para fins orçamentários, de desenvolvimento e avaliação, dando início a esta discussão na UFRJ. O PDI deve contemplar as linhas de desenvolvimento estratégico para inclusive nortear o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC). A partir do PCCTAE, e com ele a ampliação das possibilidades de desenvolvimento profissional, o PDIC justifica-se de acordo com o texto do documento, na medida em que:

“...estamos vivendo um momento de transformação nas instituições federais de ensino. Temos que estar abertos e flexíveis para questionar e modificar processos e procedimentos organizacionais. Trata-se de uma mudança de paradigma, na qual a compreensão do comportamento humano ganha destaque” (UFRJ, 2006).

Os princípios gerais do PDIC pontuam a unificação das políticas de gestão e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e docentes; valorização permanente dos servidores; defesa dos direitos do servidor público; apoio ao aumento de escolaridade, considerada ferramenta fundamental do desenvolvimento do trabalho; formação e qualificação progressiva dos servidores; mérito e qualificação como critérios para o desenvolvimento dos servidores; conduta ética dos servidores. Dentre as metas apresentadas no plano, há a previsão de desenvolvimento de políticas de qualificação dos servidores e de avaliação de desempenho. Consequentemente traz como ação prevista a elaboração de um novo modelo de avaliação de desempenho, indicando o desenvolvimento do Programa de Avaliação de Desempenho, instaurando a possibilidade de implementação de uma nova política de gestão de pessoas na UFRJ, com vistas ao desenvolvimento e a qualificação profissional.

Em 2008, a Lei 11784, que dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, traz importantes considerações quanto à avaliação de desempenho, de forma que deva subsidiar a política de gestão de pessoas. Segundo esta lei, a avaliação de desempenho dos servidores deve estar relacionada às metas institucionais visando controle dos trabalhadores por meio de metas individuais, metas relacionadas à equipe de trabalho e, consequentemente, às metas da organização como um todo. Partindo-se deste cenário, em 2018 inicia-se a fase de implementação do novo sistema de avaliação na UFRJ.

### 2.3 NOVO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRJ

No ano de 2018 inicia-se o projeto-piloto de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da UFRJ (AvaDes). Este programa visa dar subsídios para que sejam definidas as diretrizes para a política de gestão de pessoas, tendo como objetivo final a melhoria do serviço prestado à comunidade. Visa ainda acompanhar o desenvolvimento do servidor, integrando-o ao seu ambiente de trabalho, incentivando a melhoria do desempenho no trabalho, para que possa atuar no cumprimento das metas institucionais.

Dentre as mudanças propostas pelo AvaDes chamam atenção a definição de novos indicadores de desempenho, autoavaliação, avaliação da chefia e da equipe de trabalho. A avaliação se pauta no plano de trabalho pactuado no contexto da equipe de trabalho. Para fins do programa, é compreendida como avaliação de desempenho “instrumento que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor” (UFRJ, 2019, p.5). Dentre os objetivos específicos do programa AvaDes temos, “Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual, favorecendo o desenvolvimento do servidor, por meio da melhoria dos processos e condições de trabalho” (UFRJ, 2019, p.07).

Em 2019 inicia-se a implementação do programa em toda a UFRJ, rompendo com o padrão de avaliação, trazendo impactos para a discussão nas unidades de suas organizações hierárquicas, princípio de organização das equipes no sistema. Além disso, temos também mudanças sobre a forma de realização das avaliações, uma vez que além da avaliação feita pela chefia do servidor, temos a inclusão da avaliação da chefia feita pelo servidor, da autoavaliação de avaliações do ambiente de trabalho e das necessidades de capacitação.

Pesquisas sobre o tema da avaliação de desempenho dos servidores e as discussões sobre gestão de pessoas no âmbito do serviço público federal parecem indicar para a necessidade de revisão dos processos de avaliação de desempenho. Em geral tais processos focam no individual, não colaborando para a construção do sentido coletivo do trabalho e não promovendo relações que favoreçam a construção da subjetividade e de sentido no trabalho (MERLO& TRAESLO, 2014).

Dados de pesquisas sobre o tema da avaliação de desempenho trazem importantes reflexões sobre o tema, indicando a necessidade de correlacionarmos os dados encontrados no AvaDes com dados destas pesquisas. Pinto & Behr (2015) apontam, a partir de uma pesquisa realizada sobre a avaliação de desempenho dos servidores, que “...a avaliação de desempenho é um modelo importado de forma a crítica da iniciativa privada e que não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade” (p.795). Ainda, indicam o seu uso como instrumento de poder para controle do comportamento através do uso do discurso ideológico das organizações.

Os dados encontrados na pesquisa realizada por Coimbra & Barros (2016) com servidores técnico-administrativos de uma IFE indicam adoecimento devido à ocupação de

cargos de chefia. Os dados da pesquisa também revelam que os servidores não compreendem bem seu papel na lógica da Universidade e também uma sensação de falta de sentido no trabalho por parte dos trabalhadores.

Amador (2014) aponta um questionamento sobre as formas de vivenciar e dar sentido às experiências de trabalho na atualidade, trazendo como foco de interesse de seu artigo pensar a subjetividade através da análise do modo como os trabalhadores fazem a experiência de si nas relações de poder mediadas pelo trabalho em uma sociedade:

..ansiamos por ferramentas conceituais e metodológicas que nos possibilitem abordar o tema da subjetividade e da saúde no e pelo trabalho que sejam capazes de fazer questão aos jogos de forças políticas e sociais envolvidos nesse processo, incrementando, assim, focos criacionistas de existência individual e coletiva (p. 256).

Assim, buscamos trazer uma reflexão dos dados encontrados no processo de implementação do AvaDes, tendo como cenário os dados que nos mostram algumas pesquisas recentes.

### 3 RESULTADOS

Ao acompanharmos o processo de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos na UFRJ temos problematizado os dados encontrados, em especial no que tange as relações hierárquicas. Os dados nos indicam questões e possíveis caminhos a serem considerados para a implementação de ações e políticas no âmbito da gestão de pessoas na universidade. Os dados obtidos, especialmente no tocante aos processos de discordância, que em sua maioria, refletem conflitos, nos permitem delinear os caminhos para compreender as relações de poder e os conflitos existentes, possibilitando o planejamento institucional quanto às estratégias para prevenção de conflitos e ações para fortalecimento da Política de Pessoal na UFRJ.

O acompanhamento destes dois primeiros anos de implementação nos permite observar de que formas a avaliação de desempenho são capazes de traduzir as relações, em especial das chefias com os servidores e os possíveis conflitos existentes. Partimos do pressuposto que a inclusão da avaliação da chefia por parte do servidor, possibilitou a abertura de um canal de informações que trouxe à tona questões relevantes sobre como se expressam as relações de poder no território da universidade. Refletimos sobre ser relevante o fato de que, na relação entre chefia e servidores, são por vezes replicadas as relações hierárquicas existentes na

universidade entre docente e servidores técnico-administrativos, uma vez que as chefias são historicamente exercidas por docentes, em especial, os cargos de direção.

Em 2019 participaram do AvaDes 8995 servidores da UFRJ, dentre servidores técnico-administrativos e docentes (que são chefes de equipes). Os dados indicam que as relações de trabalho com as chefias são excelentes ou muito boas em sua maioria (87%), relações excelentes ou muito boas com as equipes de trabalho (86%) e também que a maioria dos servidores obteve conceito excelente ou muito bom (89%). Apesar de os dados demonstrarem resultados positivos em sua maioria, os demais resultados são significativos, tenho em vista o número de servidores da universidade. Isso pode ser observado a partir do número de processos de recursos recebidos pela divisão, que foram 756, sendo destes 95 processos de discordância das avaliações. Estes processos foram tratados de forma individualizada a partir das Comissões Setoriais no âmbito das unidades e da Comissão Central no âmbito da Pró-reitoria de Pessoal, com foco na mediação dos conflitos e abertura de canais de troca e comunicação para que pudéssemos lidar com os conflitos visando conhecer mais sobre as demandas das equipes e, conseqüentemente, das unidades. As ações implementadas a partir dos dados encontrados incluem reuniões a partir dos processos de discordância, planejamento de reuniões com as unidades e elaboração de propostas de capacitação para gestores. Compreendemos que os resultados do ano de 2019 são iniciais, entretanto indicam caminhos para que possamos sensibilizar o corpo social da universidade quanto ao papel da Avaliação de Desempenho como importante ferramenta para a gestão de pessoas.

Necessário também pontuar que o processo de avaliação de desempenho do qual tratamos neste relato de experiência, é voltado para os servidores técnico-administrativos. Entretanto, os cargos de chefia, em especial, o cargo de direção, são ocupados na maior parte das unidades por docentes, incluindo-os necessariamente no processo de avaliação, entretanto de forma unidirecional. Apesar de os servidores fazerem a avaliação de suas chefias, mesmo sendo docentes, esta avaliação não terá impacto nas avaliações e progressões, uma vez que a carreira docente tem outra metodologia de avaliação, feita entre seus pares. E, por outro lado, a avaliação da chefia em relação aos servidores técnico-administrativos tem correlação direta com a pontuação alcançada e progressão funcional.

Acompanhar o processo de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos na UFRJ, problematizando os dados encontrados, em especial no que tange as relações hierárquicas nos dão indícios de questões e possíveis caminhos a serem considerados para o planejamento de ações e políticas no âmbito da gestão de pessoas

na universidade. A partir dos resultados encontrados será possível compreender as relações de poder e os conflitos existentes, possibilitando o planejamento institucional quanto às estratégias para a resolução de conflitos e ações para fortalecimento da Política de Pessoal na UFRJ.

A cada ano, a análise dos dados das avaliações possibilitará investigar e identificar as relações de poder e os conflitos existentes instauradas no território institucional, além de traçar a relação existente entre o perfil dos ocupantes dos cargos de chefias e os dados das avaliações. Espera-se que os dados obtidos por meio do AvaDes nas avaliações de 2019 e 2020 possam dar indícios de caminhos para a solidificação da Política de Gestão de Pessoas no âmbito da UFRJ nos próximos anos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da contextualização do cenário no que tange à legislação, suas implicações para a normatização da carreira e da implementação de ações visando avaliação de desempenho, percebemos que um olhar cuidadoso sobre a implementação de novo formato de avaliação dos servidores técnico-administrativos na UFRJ e os dados obtidos podem auxiliar na investigação sobre as relações vivenciadas por eles no que diz respeito ao seu fazer cotidiano. As pesquisas citadas do artigo indicam necessidade de revisão dos processos de avaliação, considerados por vezes sem sentido e desconectados da realidade. Investigar as relações de poder vivenciadas no território do trabalho, para uma melhor compreensão de como se instauram estas relações e os conflitos delas decorrentes, pode fornecer subsídios importantes para a implementação de rotinas e ações tendo em vista a política institucional de pessoal da UFRJ.

Avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos a partir deste novo formato, tem trazido reflexões sobre os conflitos existentes na relação entre servidores e chefias, que por vezes espelha relações entre servidores técnico-administrativos e docentes. Além disso, notamos a necessidade da ruptura com a cultura da avaliação máxima e processos de avaliação focados nas relações pessoais. Percebemos também que é necessária atenção quanto ao organograma das unidades, pois nota-se dificuldade na compreensão das hierarquias das equipes.

A avaliação de desempenho, conforme pontuada no PCCTAE tem um dos seus objetivos atender as expectativas dos usuários. Assim, é uma meta e um desafio para a universidade, implementar ao longo dos próximos anos a avaliação de desempenho a partir dos usuários, ou seja, aqueles que usufruem dos serviços prestados pela universidade.

Notamos assim, a relevância da discussão, com análise e observação atenta aos dados encontrados, para que possam ver implementadas mudanças que deem visibilidade ao trabalho dos servidores e que forneçam subsídios para criação de políticas de gestão de pessoal na UFRJ.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO L.F., O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente, Caderno Enap, ENAP, 1997, Brasília.
- \_\_\_\_\_. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 1, p. 77-87, 2007.
- AMADOR, F.S., Três movimentos para problematizar o trabalho no Contemporâneo. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2014, vol. 17, n. 2, p.255-265.
- BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.
- \_\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- \_\_\_\_\_. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.
- \_\_\_\_\_. Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
- \_\_\_\_\_. Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE.
- MERLO, A. R. C.; TRAESEL, E. S.; “Somos sobreviventes”: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2014, vol. 17, n. 2, p.224-238.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005.
- PINTO, J. F.; BEHR, R. R.; Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. Cad. EBAPE.BR [online].

2015, vol.13, n.4, pp.795-820. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci_abstract&tlng=pt).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). Boletim UFRJ. Resolução 19 de 29 de setembro de 2006: Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro

\_\_\_\_\_. Portaria nº 6074 de 24/06/2019: Institui o Programa de Avaliação de Servidores (AVADES) na UFRJ. Pró Reitoria de Pessoal. Disponível em: [https://pessoal.ufrj.br/images/Portaria\\_AVADES\\_.pdf](https://pessoal.ufrj.br/images/Portaria_AVADES_.pdf)