

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAED - CENTRO DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ANDRÉ DE LIMA XANDÓ BAPTISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR**

JUIZ DE FORA
2012

ANDRÉ DE LIMA XANDÓ BAPTISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador:

Prof. Fernando Tavares Júnior

Co-Orientador:

Prof. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉ DE LIMA XANDÓ BAPTISTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
10/09/2012.

Membro da banca - Orientador(a)

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 10 de setembro de 2012

Dedico este trabalho a minha
companheira de todas as horas,
Simone e aos meus filhos Gabriel e
Gustavo, que apesar de todo
sacrifício, estiveram sempre do meu
lado.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, o Grande Arquiteto do Universo.
- Ao Magnífico Reitor, Professor Henrique Duque e aos Pró-Reitores de Recursos Humanos, Gessilene Foiner, Sebastião Marsicano, Jackeline Fayer e Sebastião Girardi, por acreditarem que o investimento na qualificação de servidores TAE's se traduz em ganhos pessoais e institucionais.
- Aos meus pais, Celeste e Cyrillo (in memoriam), por incentivarem e acreditarem que a educação e a cultura podem transformar a sociedade.
- Aos meus familiares Stella, Paulo, Livia, Hélio e Isabela pelo incentivo dado.
- Ao Prof. Marcos Tanure, companheiro de várias jornadas, pela enorme contribuição dada para a execução deste trabalho.
- Ao Prof. Fernando Tavares pelo grande apoio dado desde o início.
- Aos tutores Sheila Rigante e Wallace Faustino, sem os quais essa missão seria muito mais difícil.
- Aos Professores Beatriz Bastos, Manoel Palácios e toda Coordenação do PPGP, por acreditarem e tornarem essa proposta do Mestrado Profissional um sucesso.
- Aos demais tutores e colaboradores do CAED pela enorme contribuição dada a todos os colegas e a sociedade.
- Aos grandes amigos Miriam Brandão, Elizabete Oliveira, Rosa Sakamoto, June Almeida, Lacêni Frazão, Tony Souza, colegas de turma, por toda força recíproca e contribuição dada em todos os momentos desse curso.
- Aos colegas de trabalho da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF, pela contribuição e aprendizado.
- A todos os colegas e amigos da CAMP/PRORH e CCDP/PRORH, por compartilharem momentos de aprendizado e sabedoria.
- A todos os colegas da turma PPGP 2010-2012, pelos momentos de alegria e aprendizados que tivemos juntos, presenciais e a distância.
- A todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização de mais esse sonho.

“Teria maior confiança no desempenho de um homem que espera ter uma grande recompensa do que no daquele que já a recebeu”

Voltaire

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram demandadas pelo Governo Federal a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a criar diretrizes para instituir uma nova sistemática de avaliação de desempenho para seus servidores, estruturando-a como uma das premissas do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais. Os objetivos dessa avaliação de desempenho consistiam em promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos, subsidiar a política de gestão de pessoas das instituições, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo e carreira, remuneração e movimentação de pessoas. No entanto, nem todas as IFES se apropriaram dessa ferramenta de maneira adequada e, ao invés de incorporarem o instrumento, associando aos seus sistemas de gestão e aos planos de desenvolvimento institucionais, muitas passaram a utilizá-la de maneira burocrática, ora sendo corporativista, ora utilizando somente para punir servidores, sem que o instrumento trouxesse o retorno efetivo desejado. O presente trabalho investiga os processos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos em educação e analisa os impactos dessa regulamentação nas políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pelas universidades e seu reflexo em todo o processo educacional. Foi investigado nos instrumentos avaliativos e nas regulamentações internas de uma amostra de 18 universidades federais, se os métodos de avaliação utilizados estão correlacionados aos sistemas de gestão e aos Planos de Desenvolvimento Institucionais dessas organizações, ou se existem somente para atender a legislação. Propõe-se ao final do trabalho um conjunto de ações que visam tornar o procedimento de avaliação de desempenho um instrumento que traga um retorno efetivo quanto ao comprometimento dos servidores aos objetivos das unidades acadêmicas e administrativas e a melhoria dos processos institucionais.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The Federal Institutions of Higher Education (IFES) were sued by the Federal Government from the Law No. 11091 of 12 January 2005, to create guidelines for instituting a new system of performance evaluation to their servers, structuring it as one of assumptions of the Plan Careers in Technical-Administrative Offices Education of Federal Universities. The objectives of this performance evaluation was to promote the improvement of qualification of public services, subsidizing political people management institutions, especially regarding the training, development and career in office, remuneration and movement of people. However, not all IFES appropriated this tool properly and, instead of incorporating the instrument, combining their management systems and institutional development plans, many now use it so bureaucratic, sometimes being corporatist, sometimes using only punish servers, without the effective instrument to bring the desired return. This paper investigates the processes of evaluating the performance of technical and administrative staff in education and analyzes the impacts of this legislation on HR policies developed by universities and their influence on the entire educational process. We investigated the evaluation instruments and the internal regulations of a sample of 18 federal universities, if the assessment methods used are correlated to management systems and Institutional Development Plans of these organizations, or exist only to meet legislation. It is proposed at the end of the work a set of actions aimed at making the process of performance evaluation instrument that brings an effective return on the servers of commitment to the goals of academic and administrative units and improvement of institutional processes.

Keywords: Performance Evaluation, Human Resource Management, the Federal Institutions of Higher Education

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Revisão dos Processos de Trabalho.....	27
Figura 2: Fases do ciclo do PROADES.....	55
Figura 3: Balance Scorecard.....	83
Figura 4: Modelo dos quatro papéis da gestão de pessoas.....	85
Figura 5: Desenho da proposta de intervenção.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados 1º ciclo avaliativo.....	61
Gráfico 2: Resultados 2º ciclo avaliativo.....	62
Gráfico 3: Comparativo 1º e 2º ciclo avaliativo.....	63
Gráfico 4: IFES investigadas por região do Brasil.....	97
Gráfico 5: Apropriação dos modelos de gestão pelas IFES.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As dez dimensões do SINAES	40
Quadro 2: Classes dos cargos quanto aos requisitos de ingresso	48
Quadro 3: Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFJF	56
Quadro 4: Exemplo avaliação escala gráfica	72
Quadro 5: Exemplo avaliação escolha forçada	73
Quadro 6: Avaliação pesquisa de campo	75
Quadro 7: Avaliação incidentes críticos	76
Quadro 8: Avaliação 360º	82
Quadro 9: Definição dos papéis da gestão de pessoas	86
Quadro 10: As quatro faces de RH	92
Quadro 11: UFPA	99
Quadro 12: UFBA	100
Quadro 13: UFC	100
Quadro 14: UFPE	101
Quadro 15: UFRN	102
Quadro 16: UFJF	103
Quadro 17: UFMG	104
Quadro 18: UFSCar	104
Quadro 19: UFV	105
Quadro 20: UFES	106
Quadro 21: UNIFESP	107
Quadro 22: UFRJ	107
Quadro 23: UFVJM	107
Quadro 24: UFF	108
Quadro 25: UFSC	109
Quadro 26: UFPR	109
Quadro 27: UFRGS	110
Quadro 28: UnB	111
Quadro 29: Ferramenta 5W2H	137
Quadro 30: Ferramenta 4QPOC	137
Quadro 31: Síntese do plano de intervenção utilizando a ferramenta 5W2H.	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de alunos por modalidade de curso da UFJF	43
Tabela 2: Recursos Humanos da UFJF	46
Tabela 3: Tabela de Classes e Padrões de Vencimento dos TAE´s	50
Tabela 4: Instrumento de regulamentação	112
Tabela 5: Requisito mínimo para habilitação na avaliação de desempenho..	113
Tabela 6: Métodos avaliativos utilizados pelas IFES.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
BSC	Balance Scorecard
CAD	Comitê Gestor de Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBR	Centro de Biologia da Reprodução (UFJF)
CCS	Centro de Ciências da Saúde (UFJF)
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (UFJF)
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSU	Conselho Superior da UFJF
CPS	Centro de Pesquisas Sociais (UFJF)
Critt	Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (UFJF)
DSI	Diretoria de Sistemas de Informação (UFJF)
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EAD	Ensino a Distância
EUA	Estados Unidos da América
FADEPE	Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FAEFID	Faculdade de Educação Física e Desportos (UFJF)
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GDATA	Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa
GDP	Gratificação de Desempenho e Produtividade
HU/CAS	Hospital Universitário / Centro de Atenção a Saúde (UFJF)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IAD	Instituto de Artes e Design (UFJF)
ICB	Instituto de Ciências Biológicas (UFJF)
ICE	Instituto de Ciências Exatas (UFJF)
ICH	Instituto de Ciências Humanas (UFJF)

IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MBA	Master of Business Administration
MCTI	Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAE	Plano de Ação Educacional
Paiub	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PCC	Plano de Cargos e Salários
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDICCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira do Técnico-Administrativos em Educação
PL	Projeto de Lei
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos da UFJF
PROCAP	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (UFJF)
PRODIM	Plano de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal (UFJF)
PRORH/UFJF	Pró-Reitoria de Recursos Humanos (UFJF)
PURs	Pólos Universitários Regionais
REUNI	Programa de Reestruturação das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (UFJF)
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	19
1.1. Denominação e histórico do serviço público	20
1.2. A procura de uma nova face para o serviço público	25
1.3. Avaliação de desempenho no setor público federal.....	29
1.4. A universidade e suas mudanças	35
1.5. A UFJF.....	41
1.6. Gestão de pessoas na UFJF	45
1.7. O PROADES	48
1.8. Constatações e proposta de intervenção a ser efetuada no PAE.....	64
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA CONJUNTURA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS IFES	66
2.1. Competências para a avaliação de desempenho	68
2.2. Métodos de avaliação de desempenho	70
2.3. A avaliação de desempenho: questionamentos e vícios	84
2.4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos	85
2.4.2.1 Executor.....	92
2.4.2.4. Navegador	94
2.5 Metodologia	96
2.6 Análise e interpretação	99
CAPÍTULO 3 – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	116
3.1. Constatações.....	116
3.2. Desenho do programa de intervenção.....	119
3.3. Detalhamento das ações	120
3.4. Cronograma de implementação.....	136
3.5. Considerações finais.....	141
REFERÊNCIAS	143
ANEXO 1 – TELAS DO SISTEMA SIGA/PROADES	151

INTRODUÇÃO

Temos como objetivo neste Plano de Ação Educacional investigar como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)¹ se apropriaram da ferramenta da Avaliação de Desempenho de servidores, instituída como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), preconizado através da Lei 11.091/05.

Até a proposição dessa Lei, as avaliações de desempenho eram dissociadas das carreiras dos servidores públicos, dando retornos pontuais referentes a alguns atributos individuais, desconectado dos objetivos institucionais, servindo em alguns momentos como instrumento punitivo e, muitas vezes, reforçando alguns aspectos corporativistas da máquina estatal. Conforme apontado por Bresser-Pereira (1996) e Campante (2003), as culturas patrimonialistas e burocráticas permearam o serviço público desde a época do império até um passado recente, fazendo com que a administração pública funcionasse para o benefício de poucos e poderosos em um primeiro momento, e posteriormente de forma mecânica, enrijecida, de alto custo e baixa qualidade.

Um novo modelo de gestão pública surge a partir dos anos 90 supostamente como ideal, através da reforma de modernização do estado promovida no governo Fernando Henrique Cardoso. De acordo com Paes de Paula (2003), é introduzida na Administração Pública a cultura gerencial, importada das políticas neoliberais estadunidenses e inglesas, cujo objetivo original seria de imprimir um código de valores e condutas, orientando a organização das atividades garantindo eficiência e competitividade. Posteriormente segundo a mesma autora, surge a partir de experiências populares dos governos do Partido dos Trabalhadores – PT, ganhando força no Governo Lula nos anos 2000, a vertente da Administração Pública Societal onde as participações populares ganham força nos espaços públicos de negociações e deliberativos.

¹ Instituições Federais de Ensino Superior, constituída pela rede de Universidades Federais, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e pelos Centros Federais de Educação Tecnológica.

Neste contexto, muitos desafios foram impostos as Universidades Federais Brasileiras na última década, principalmente pelas implementações das avaliações das universidades efetuadas pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)² e da forte ampliação e aumento do número de vagas proporcionada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)³. Essas iniciativas passaram a exigir uma mudança de comportamento por parte dos servidores técnico-administrativos e docentes, no sentido de atender aos requisitos necessários para que os cursos de graduação do ensino superior com avaliações deficitárias não fossem descredenciados e que os cursos já consolidados passassem a obter melhores posições nas avaliações, num cenário onde a ampliação do atendimento do número de alunos passa a exigir uma maior qualidade dos serviços prestados a comunidade universitária a cada dia.

No momento em que as Universidades Federais passam a atender os requisitos estabelecidos pelas dimensões avaliadas pelo SINAES, uma das obrigações firmadas entre as instituições e o Ministério da Educação (MEC), foi a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com o planejamento das ações de ensino, pesquisa e extensão a serem executadas no período de 2009 a 2013.

Neste íterim, o Governo Federal publica, em 2008, a Medida Provisória 431, posteriormente convertida na Lei 11.784, que alinha os procedimentos de avaliação de desempenho de servidores TAE's ao cumprimento de metas individuais e institucionais das organizações da Administração Pública Federal.

A avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e da Instituição. Diante dessa conjuntura, utilizar a ferramenta da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão, que proporcione aos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas efetuarem ações coordenadas, no sentido de convergir um eventual sistema de metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento das

² Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, criado através da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.

³ Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, instituído através do Decreto Presidencial nº 6.096 de 24 de abril de 2007.

necessidades institucionais, exigidas pelos programas de expansão e avaliação da educação superior, pode se tornar um diferencial competitivo para o alcance dos resultados desejados.

Utilizou-se como metodologia para este trabalho a modalidade de pesquisa qualitativa, com base em estudo de caso, pesquisa bibliográfica e análise documental, cujo objetivo é identificar em documentos secundários, informações que sirvam de subsídio para responder as questões propostas no trabalho. Foi efetuada uma análise documental investigativa em uma amostra aleatória de 18 IFES, verificando as resoluções que regulamentam em cada uma dessas instituições a implantação de programas de avaliação de desempenho para TAE's, juntamente com suas respectivas ferramentas avaliativas. As informações obtidas foram correlacionadas com os métodos avaliativos e os sistemas de gestão de RH investigados, visando identificar componentes comuns e melhores práticas de regulamentação e ferramental das organizações.

Este trabalho foi disposto estruturalmente em três capítulos, onde é apresentado o caso de gestão, efetuada a fundamentação teórica juntamente com a pesquisa das instituições e finalmente é disponibilizado um plano de ação para o caso de gestão proposto.

O primeiro capítulo inicia com uma breve análise da origem, arcabouço legal e propostas de melhorias para o serviço público no Brasil. Investiga-se historicamente as políticas e a regulamentação da avaliação de desempenho. Na seqüência são abordadas as transformações que passaram as universidades na última década, detalhando o programa REUNI e SINAES, bem como se situa a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) neste contexto. Por fim, descreve-se como foi implementado e operacionalizado o programa de avaliação de desempenho nessa instituição.

No começo do segundo capítulo, é trazido na fundamentação teórica uma breve análise do que é desejável em termos de competências em gestão de pessoas. Posteriormente é efetuada uma abordagem ampla, analisando na literatura da teoria da administração, os modelos de avaliação de desempenho utilizados nas empresas públicas e privadas com seus acertos e erros. Os modelos de gestão utilizados pelos gestores de Recursos Humanos (RH) é o próximo tópico, apresentando uma análise do Modelo de Ulrich e do Modelo

das Quatro Faces da Gestão de RH, verificando quais competências e habilidades devem ser desenvolvidas pelos gestores das IFES para que sejam obtidos melhores resultados institucionais. Finaliza-se o capítulo com uma análise comparativa das resoluções que regulamentam as avaliações de desempenho e os instrumentos avaliativos utilizados por uma amostra aleatória de 18 IFES distribuídas nas 5 regiões do país, verificando a coerência entre os sistemas de gestão de RH e a avaliação de desempenho.

Ao final do trabalho, no terceiro capítulo, propõe-se um plano de ação aonde são elencadas e sugeridas uma série de medidas a serem tomadas pelas Administrações Superiores, Gestores de RH, Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas e servidores TAE's das IFES, baseado nas experiências relatadas na pesquisa efetuada e na vivência do autor como gestor do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores (PROADES) da UFJF. As medidas propostas visam tornar a avaliação de desempenho uma ferramenta efetiva no planejamento e execução de ações integradas, proporcionando a convergência dos servidores TAE's aos objetivos institucionais das universidades, fazendo com que estes sejam agentes ativos da transformação e da melhoria dos processos organizacionais. Incorporam o trabalho as referências utilizadas, como, ainda, os anexos.

Acreditamos que a análise efetuada neste trabalho poderá contribuir para as práticas adotadas pelos setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas das IFES, podendo servir como um guia no que diz respeito ao histórico e legislações adotadas sobre o assunto, apropriação das fundamentações da teoria de administração e gestão da avaliação de desempenho, nas orientações sobre diagnósticos e ações associadas à gestão de RH, trazendo o apontamento de alternativas que busquem viabilizar a valorização da gestão de pessoas e a integração do ser humano e servidor público à sua instituição.

1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Este Plano de Ação Educacional tem por objetivo investigar e apresentar uma sistemática de implementação da política de avaliação de desempenho demandada às IFES pela Lei 11.091/05, baseada na análise da regulamentação, na teoria da administração associada a avaliação de desempenho e gestão de RH e na vivência do autor, gestor na área de recursos humanos na UFJF com experiência em avaliação de 47 unidades acadêmicas e administrativas por três ciclos anuais. Ao final do trabalho propõe-se ações que irão colaborar na efetividade da utilização do programa como uma ferramenta de gestão, auxiliando na melhoria dos processos operacionais e no desenvolvimento organizacional das instituições.

Antes de abordar o programa de avaliação propriamente dito, foi efetuada uma breve análise histórica da origem do serviço público no Brasil, verificando seu arcabouço legal, visando o entendimento de como se conduziu a trajetória do funcionalismo nas especificidades de suas atividades.

Num segundo momento, abordou-se as propostas de melhorias que podem auxiliar a inverter uma possível lógica discriminatória e estereotipada do servidor público. Passa-se então a investigar historicamente as políticas de avaliação de desempenho, desde suas origens documentadas no final do século XIX, passando pelas regulações ocorridas a partir da Constituição de 1988, até a utilização das modernas técnicas de Gestão da Competência, onde se associa avaliação de desempenho com capacitações específicas para o desenvolvimento das Competências, Habilidades e Atitudes dos servidores.

Posteriormente serão verificadas as transformações que passaram as universidades, principalmente na última década, apontando como o REUNI e o SINAES exigiram uma mudança de paradigma em todas as dimensões de funcionamento das universidades, passando inevitavelmente pela mudança de comportamento dos gestores de RH e dos TAE's das instituições.

A seguir será demonstrado como a UFJF se situa neste contexto de mudanças, e quais impactos esses programas tiveram na instituição.

Por fim será abordado como a instituição se apropriou das determinações da Lei 11.091/05 nas suas políticas de gestão de pessoas e, mais especificamente, como foi dada a implementação da sistemática de avaliação de desempenho efetuada através do PROADES, com suas especificidades, resultados e constatações de deficiências apresentadas nas unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

Pretende-se neste capítulo ao analisar o arcabouço legal do funcionalismo público e da avaliação de desempenho, juntamente com o cenário contextual que passam as IFES, ressaltar e compreender como processos de gestão são importantes para o alcance dos resultados desejados e exigidos pela sociedade civil.

1.1. Denominação e histórico do serviço público

Inicialmente, para compreender a evolução das relações de trabalho no serviço público e as políticas federais de gestão de pessoas, faz-se necessário explicar brevemente a evolução dos processos laborais dessa categoria em nosso país ao longo do tempo, especialmente a partir do século XVIII até os dias atuais.

Com a chegada da família real portuguesa ao Brasil em 1808, deu-se o início da caracterização do trabalho administrativo, justificado, principalmente, pela necessidade de se reger o país de acordo com a diplomacia real. Naquele momento, com a transferência da corte de Lisboa para o Rio de Janeiro, estima-se que aproximadamente 2000 funcionários da coroa incorporaram as naus que trouxeram Dom João e família para as terras brasileiras. A estes, se juntaram aproximadamente outros 1000 servidores públicos que já compunham o corpo governamental da colônia brasileira, conforme menciona Gomes (2007).

No Rio de Janeiro, a corte portuguesa estava organizada em seis grandes setores administrativos — chamados de repartições. A Mantearia Real era responsável por todos os assuntos relativos à mesa do rei e sua família, incluindo a lavagem e o fornecimento de talheres e guardanapos. Ao Guarda-Roupas cabia zelar pelas vestimentas de D. João e de toda a família real. A repartição das Cavalariças cuidava dos animais de cavalgada, de tração das carruagens e seges reais e também dos muare usados em serviços de transporte de mercadorias. A Ucharia e as Cozinhas Reais se encarregavam da alimentação e da bebida. A Real Coutada administrava as florestas e bosques reais. Por fim, cabia à Mordomia-Mor organizar e administrar tudo isso com dinheiro fornecido pelo erário real e seu braço financeiro, o Banco do Brasil (GOMES, 2007, p.192).

Gomes (2007) explica que para custear as despesas dessa corte, em sua grande parte ociosa, corrupta e perdulária, foi necessário contar com as contribuições dos ricos e poderosos da colônia, tendo como contrapartida a troca de vantagens e benefícios e, aumentar a carga tributária arrecadada através de taxas e impostos, gerando, naquele momento, uma grande insatisfação por parte da população. A partir dessa herança basicamente lusitana e católica, fica caracterizado o modelo de gestão patrimonialista apontado por Campante (2003), que dá início ao que se denomina formalmente, da instituição do serviço público no Brasil nos termos que hoje conhecemos.

Os funcionários públicos, ao longo da história política do país, estiveram sempre presentes auxiliando a administrar a máquina que impulsiona o desenvolvimento da nação brasileira. A esse trabalhador da administração pública compete executar as diversas ações que movimentam os serviços básicos nas esferas federal, estadual e municipal, atuando nos serviços essenciais para os cidadãos em suas relações com o Estado Brasileiro.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)⁴ em 1938 pelo presidente Getúlio Dorneles Vargas (1930-1945, 1951-1954), dá início ao modelo de Administração Pública Burocrática citado por Bresser-Pereira (1996). Este modelo surge com o intuito de substituir a gestão patrimonialista, promovendo uma clara distinção entre o público e o privado.

⁴ Departamento Administrativo do Serviço Público - órgão público do governo federal brasileiro, criado pelo decreto-lei 579, em 30 de julho de 1938, durante o governo de Getúlio Vargas (Estado Novo)

Instituído para ser um órgão central que permitisse a modernização do estado, regulamentando o funcionamento da gestão de pessoal, material, orçamento, organização e métodos, nas palavras de Keinert (1994):

O DASP destinava-se a permitir que a modernização do Estado brasileiro, entendida como a sua transformação em um sistema de órgãos administrados de acordo com as características da organização burocrática weberiana e como os preceitos das teorias científicas predominantes nos EUA, entre as quais se destacavam por sua influência no grupo fundador do DASP aquelas formuladas por autores como Taylor, Fayol e Willoughby (KEINERT, 1994, p. 4).

Em seguida, através do Decreto 1.713 de 28 de outubro de 1939, instituiu-se o que é considerado o primeiro estatuto dos funcionários públicos civis do Brasil, sendo consolidadas as normas referentes às regras de provimento, concurso público, carreira, direitos e deveres dessa categoria. Fica fixado nesse decreto o dia 28 de outubro como sendo o Dia do Funcionário Público.

Ao longo das próximas cinco décadas, após o estabelecimento de cinco constituições e várias outras legislações instituídas para regulamentar o acesso e o funcionamento das diversas carreiras do serviço público, com o advento da Constituição Federal de 1988, os direitos e deveres dos servidores públicos passam a ser definidos e estabelecidos, havendo também, estatutos específicos das entidades para as quais as diversas categorias de servidores trabalham. Essa regulamentação fica explicitada no conteúdo do artigo 39:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (Vide ADIN nº 2.135-4)

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

II - os requisitos para a investidura; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

III - as peculiaridades dos cargos. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos

um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 3º Aplica-se aos servidores ocupantes de cargo público o disposto no art. 7º, IV, VII, VIII, IX, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXII e XXX, podendo a lei estabelecer requisitos diferenciados de admissão quando a natureza do cargo o exigir. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 4º O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 5º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 6º Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário publicarão anualmente os valores do subsídio e da remuneração dos cargos e empregos públicos. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 8º A remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos termos do § 4º. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Entretanto, no governo de Fernando Affonso Collor de Mello (1990-1992), presidente do Brasil eleito em 1989, o primeiro após 25 anos de ditadura militar, surge a regulamentação que rege as categorias funcionais da administração pública federal até os dias de hoje, o Regime Jurídico Único dos servidores civis da união, publicado em 11 de dezembro de 1990, através da Lei 8.112. Essa legislação alterou grande parte das disposições do Decreto-Lei 1.713/39, substituindo o termo funcionário público pelo termo servidor público, inovando ao englobar os também Servidores Públicos Civis das autarquias e das fundações públicas federais, entes pertencentes à administração pública

indireta, mas que realizam atividades típicas da administração, prestando serviços públicos – as fundações públicas também podem exercer poder de polícia administrativa.

Após 1990, o país inicia a implementação de políticas de ajuste e reestruturação do setor público que se estenderam até o início dos anos 2000, introduzindo o modelo de Administração Pública Gerencial conforme Paes de Paula (2003). A partir dessa reestruturação, obtêm-se como resultados medidas restritivas sobre o emprego público, especialmente em nível federal, acarretando no fechamento de estatais e empresas públicas, ocasionando nas demissões de funcionários públicos não-estáveis, limitando novas contratações, incentivando a aposentadoria, terceirização de serviços e ao oferecimento de planos de demissão voluntária.

Continuadas e ampliadas no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), essas medidas ditas neoliberais, naquele momento conhecidas como políticas do “Estado Mínimo” eram pautadas pelo encolhimento do Estado, principalmente em matéria de gestão de recursos humanos e tinham como objetivo a contenção de despesas e a "moralização" do setor público, cabendo ressaltar que esses cortes indiscriminados de pessoal trouxeram prejuízos para a execução de atividades-fim como educação e saúde, interferindo conforme Ferreira e Bayeh (2011), na precarização da qualidade dos serviços públicos essenciais prestados à população, temos:

Ressalta-se que mesmo o gerenciamento dessa categoria elitizada era incapaz de responder aos liames básicos de uma gestão estratégica, pois os conceitos mais caros à gestão de pessoas foram reduzidos a questões remuneratórias, tal qual planos de carreiras elaborados unicamente a vista de progressões imediatas e instrumentos de gestão utilizados enquanto aumentos salariais para exclusão de inativos (FERREIRA e BAYEH, 2011, p.4).

De acordo com Ferreira e Bayeh (2011), duas classes distintas de trabalhadores foram marginalizadas no reconhecimento pela liberdade de organização: funcionários públicos e empregados domésticos.

Na compreensão de Braga (2007), para se valerem dos seus direitos, os servidores públicos passaram a interpelar o governo judicialmente, de maneira individual ou coletiva, buscando resguardar seus direitos e condições

remuneratórias. Passou-se a desencadear, a partir desse momento, inúmeras greves que interferiam muito no funcionamento de suas instituições, afetando praticamente toda a sociedade e trazendo o ônus para os servidores públicos, de serem associados à condição de ineficientes, aproveitadores do bem público, proporcionando e ampliando, por consequência, uma péssima visão e grande desconfiança por parte da população com relação à categoria, explica Braga (2007):

Nunca é demais repetir que a eficiência administrativa está intimamente relacionada à capacidade de gerenciamento de conflitos de interesses, dentre os quais se situam os conflitos de trabalho. Posto de outra forma, conflito não administrado transforma-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos. As intermináveis greves do setor público federal, ocorridas no ano de 2001, alcançando períodos superiores a cem dias, em áreas como saúde, educação e previdência social, atestam essa percepção. Tal exacerbação de conflitos costuma causar prejuízos generalizados, mas é evidente que penaliza mais os setores menos favorecidos da sociedade. Com efeito, no caso apontado, em que pese afetar interesses indiscutíveis e até mesmo vitais da população, o gestor público não adotou medidas administrativas eficazes para que os “interesses público indisponíveis” fossem preservados. Talvez porque tais medidas devessem ser pensadas e implementadas antes da exacerbação do conflito (BRAGA, 2007, p.23).

A partir de 2002, com a eleição do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), Ferreira e Bayeh (2011) afirmam ter sido o momento onde foram iniciadas as políticas de democratização nas relações de trabalho, rompendo a até então unilateral e autoritária relação existente entre a Administração Pública e a categoria dos servidores públicos, corroborando com o modelo de Gestão Pública Societal de Paes de Paula (2003), onde o estímulo ao potencial produtivo e a participação cidadã estão presentes.

1.2. A procura de uma nova face para o serviço público

Esse caminho de proposta da construção de um novo projeto para a sociedade, passa inevitavelmente pelo reestabelecimento e fortalecimento da confiança por parte da população, de que é possível realizar um serviço para a

sociedade de melhor qualidade, visando o atendimento dos anseios e carências dos contribuintes, sendo necessária à implementação de inovação das políticas, métodos e técnicas que levem o efeito das relações de trabalho como eixo transversal na gestão dos recursos humanos, proporcionando os resultados esperados pela população.

Como o foco dessa nova política é a gestão de pessoas, um novo modo de pensar e conceber a contribuição das pessoas nas organizações, substituindo e ampliando o antigo conceito de recursos humanos, onde os benefícios passam a ser mensuráveis na medida em que cada ação implantada e efetivada com sucesso, proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e qualidade. Essa mudança se dá, muito em função das exigências do que se denominou “era do conhecimento”, na qual as pessoas passam a ser o fator chave do sucesso em qualquer ambiente organizacional. Ferreira e Bayeh (2011) indicam essa mudança:

O governo, ao demonstrar clareza das propostas, e lidar com elas com transparência e seriedade, ganha confiabilidade, e com ela efetividade das ações que impliquem em resolução dos problemas dos servidores público. Este novo cenário implica na capacitação dos dirigentes políticos que devem estar aptos a lidar com as críticas e sugestões que advém deste processo, pois este é o verdadeiro desafio (FERREIRA e BAYEH, 2011, p.6).

Dentre os aspectos estabelecidos neste novo cenário, encontram-se as definições para criação e estruturação de novas carreiras, políticas de ingresso, recrutamento e seleção, referências para políticas remuneratórias, recomposição das tabelas, políticas de gratificações e critérios para progressão na carreira vinculando o desenvolvimento das carreiras a capacitações e avaliações de desempenho.

Anteriormente a premissa de administrar recursos humanos, tinha como função principal ajustar o comportamento dos servidores, adequando às necessidades e objetivos da instituição. Com os novos conceitos, direcionado para a gestão dos múltiplos níveis organizacionais, as áreas e as equipes passam a delinear os múltiplos papéis, alcançando desde o nível operacional até o estratégico.

Com as modificações ocorridas no mundo do trabalho decorrentes de implementações históricas e da dinâmicas dos sistemas produtivos, acabaram por provocar, progressivamente, mudanças de padrões profissionais e comportamentais, condizentes a cada momento do seu contexto histórico, às suas modificações e aos seus arranjos produtivos.

A alternativa proposta historicamente pelos estudiosos em administração, conduzido através da tentativa de conferir aos trabalhadores uma maior objetividade e eficiência, visando reduzir as injustiças e discrepâncias verificadas na aplicação dos métodos tradicionais, foi o surgimento do método de avaliação de desempenho por objetivos e resultados, fundamentado no estabelecimento de compromissos de trabalho futuros, negociados entre o indivíduo, a equipe e a chefia (GIEGOLD, 1980).

Dessa forma, a configuração dos processos de trabalho dentro do serviço público, com suas respectivas entradas e saídas, de acordo com Ferreira e Bayeh (2011), é demonstrada na Figura 1:

Figura 1: Revisão dos Processos de Trabalho



Fonte: Ferreira e Bayeh (2011)

O desafio de construir uma nova face para o setor público passa não somente pelas melhorias nos processos burocráticos e atualização de sistemas, mas obrigatoriamente pela gestão estratégica dos empreendimentos

estatais. Os processos permanentemente ligados à gestão de pessoas descritos na Figura 1, são monitorados continuamente, as informações gerenciais resultantes estabelecem uma retro alimentação para o plano estratégico da organização. Tendo como base (Entrada) o Arcabouço Legal, as Políticas de RH e os Aspectos Organizacionais. O resultado dessa nova cultura é a melhoria do da Gestão Pública, Qualidade na Prestação de Serviços, Eficiência Organizacional e Satisfação dos servidores.

Dentre as dimensões compreendidas nessa política, estão a busca pela excelência, a gestão pela competência e a avaliação de desempenho como ferramentas necessárias para trazerem a qualidade dos serviços públicos prestados. Além de serem mecanismos democráticos de participação, proporcionam a facilitação das relações de trabalho, abarcam inúmeras percepções quanto ao envolvimento do indivíduo, como componente de uma equipe de trabalho, fazendo parte de um sistema maior na sua instituição. A partir de Balassiano e Salles (2004), temos:

Avaliação de desempenho é um diagnóstico sistematizado sobre a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período. Como tal, ela serve para instrumentalizar a elaboração de projetos e programas de melhoria contínua. Portanto, avaliar desempenho deve ser uma ação integradora com as estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro. Avaliar desempenho é estratégia de gestão. Conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros devem subsidiar a elaboração e a implementação da ação de avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem alcançar seus objetivos. É preciso, em primeiro lugar, “desinstitucionalizar” as “relações forçadas” existentes nesses sistemas (BALASSIANO e SALLES, 2004, p.6).

Passamos a seguir, a explorar a evolução a prática da avaliação de desempenho, para entendermos melhor em que contexto ela passa a fazer parte da vida dos trabalhadores públicos e privados.

1.3. Avaliação de desempenho no setor público federal

Para compreendermos como melhorar as práticas profissionais dos servidores públicos diante do desejado contexto, democrático, participativo, transparente, onde as exigências dos consumidores e contribuintes são cada vez mais veementes, será investigado como foram estruturadas historicamente as políticas de avaliação de desempenho, desde as mais rudimentares até as mais recentes, participativas e inclusivas, traduzindo em ações de melhoria e qualidade.

Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho sempre esteve associada aos sistemas produtivos, conforme explicitado por Lucena (2004):

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera conseqüentemente no desdobramento feito ou da decisão tomada. Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e o imobilismo, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana são conseqüências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originário do processo avaliativo (LUCENA, 2004, p. 48).

A avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão nas organizações não é uma prática recente, afirma Chiavenato (1998). Os primeiros registros ocorreram no início do século IV, a Companhia de Jesus utilizava de um sistema combinado de relatórios e notas de atividade, consistindo em um sistema de autoclassificação. Há registros do Serviço Público Federal dos EUA em 1842, quando implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Também em 1880, o exército americano e em 1918 a General Motors instituíram sistemas de avaliação. No entanto, Gil (2001), aponta que na formação da Escola da Administração Científica, dada no fim do século XIX, início do século XX, seus representantes maiores, Taylor, Ford e Fayol, já orientavam processos

avaliativos visando reduzir os tempos e custos de produção na indústria e aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Para Santos (2005) e Santos e Cardoso (2001), a avaliação de desempenho no Brasil, surge nos anos 70, vinculada ao sistema remuneratório e ao desenvolvimento de carreiras do setor público, sem ter conseguido obter grande sucesso naquele momento, conforme indicam os autores:

A Lei nº 5.645 de 1970 e seus decretos de regulamentação introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional, conduzida por critérios de mérito (desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, na época, contemplava a totalidade dos servidores públicos civis. (SANTOS, 2005, p. 25)

A partir do Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, fica regulamentada a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito, disciplinando o desenvolvimento em carreira dos integrantes dos cargos do Plano de Classificação de Cargos (PCC) da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que à época abrangia a totalidade dos servidores da Administração Pública federal direta.

Com a edição do Decreto nº 84.699, 29 de abril de 1980, foi revogado o Decreto nº 80.602/77, modificando os conceitos regulados anteriormente, passando a definir a progressão como progressão vertical, essa somente se houvesse vaga para ser concedida, e o “aumento por mérito” como progressão horizontal, estabelecendo a distribuição quantitativa de cargos por classes em cada categoria funcional, conforme o número de classes a que correspondessem. Já naquele momento, em seu Art. 12, a avaliação de desempenho é estabelecida, com intervalos de 12 meses, sendo utilizada como instrumento uma “ficha de avaliação de desempenho”, sendo definidos critérios quantitativos competitivos, com parâmetros de desempate, onde somente alguns que os obedecessem, fariam jus a progredirem funcionalmente (VELASCO E SILVA, 2010).

O Regime Jurídico Único dos servidores públicos e civis da União, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, prevê em seu art. 20 a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório,

observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Em 1994, implementou-se na esfera federal, regulamentos de avaliação de desempenho individual vinculados ao pagamento das diversas gratificações de desempenho já existentes.

Já a Emenda Constitucional nº 19/98, introduziu em seus artigos situações para as quais estavam previstas a avaliação de desempenho, a seguir:

- a) avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
 - b) perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);
 - c) condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º); e
 - d) avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).
- (Emenda Constitucional nº 19/98)

Para Velasco e Silva (2010), as gratificações de desempenho anteriores a 1995, embora tenham sido criadas com o objetivo de avaliarem o desempenho, foram se desvirtuando ao longo do tempo, até passarem a ser pagas a todos os servidores com valores fixos em razão de dificuldades de implementação de mecanismos eficazes de avaliação.

Pela Medida Provisória nº 1.548, de 18 de dezembro de 1996, foi aprovada a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), convertida na Lei nº 9.625, de 7 de Abril de 1998, recuperando o conceito da Avaliação do Desempenho como base na remuneração, consolidando um modelo e um referencial que passou a ser seguido por muitas carreiras que adotaram gratificações do mesmo tipo e correspondeu a uma “cesta de pontos”, em que cada ponto corresponde a um percentual do vencimento-base.

A Gratificação de Desempenho para as carreiras de Auditores surgem em junho de 1999, contemplando uma parte relativa à avaliação do desempenho individual e outra relativa à avaliação de desempenho institucional, tendo sido considerado na época um modelo inovador quanto à sua concepção. A partir desse momento começaram a surgir várias gratificações com características semelhantes.

Instituída em fevereiro de 2002, a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), destinada aos servidores da área administrativa da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações públicas, abrange aproximadamente 300.000 servidores, tendo sua aplicação associada ao desempenho. Juntamente com a GDATA, seguiram-se outras gratificações variáveis em função do desempenho individual, coletivo e/ou institucional, denominadas Gratificações de Desempenho.

Para Balassiano e Salles (2004), as estruturas burocratizadas e a ideologia da isonomia provocaram atraso na implementação de inovação nos sistemas avaliativos da administração pública. Outro fator dificultador apontado naquele momento, a legislação, era a justificativa dos gestores para o imobilismo verificado na maioria das instituições, no que se refere à gestão do desempenho e à obtenção de resultados efetivos.

Atualmente nas organizações públicas, a gestão de pessoas tem passado por profundas transformações, visto a grande necessidade de se oferecer aos cidadãos, serviços públicos com a qualidade e eficiência desejados, almejados e cobrados pela população.

Questionamentos efetuados pela sociedade com relação à qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos, e pelos próprios governos em suas esferas municipal, estadual e federal, motivaram as principais reformas relacionadas à gestão de recursos humanos no serviço público, levando invariavelmente, a transformações dos serviços prestados e da forma de trabalhar dos servidores estatais.

Diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição, possuindo como referência a ser alcançada, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do serviço executivo federal.

Com implantação da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, as universidades federais foram

demandadas a atender os seguintes requisitos referentes à avaliação de desempenho:

- a) avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; (art. 3º, IX).
- b) Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação; (art. 9º, § 2º).
- c) A liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado está condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho. (art. 10, § 7º)
- d) Propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho; (art. 22, I).
- e) O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter (art. 24, § 1º):
 - I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
 - II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
 - III - Programa de Avaliação de Desempenho.
- f) Prazo de 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas. (art. 24, III)
- g) Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino. (art. 24, § 4º)
(Lei nº 11.091/05)

Com essas medidas, o Governo Federal dá início à filosofia de gestão pela competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais. A regulação determinou a obrigação das instituições a se adequarem para atender às exigências governamentais, que por consequência afetou diretamente a categoria dos Técnico-Administrativos

em Educação, fazendo com que a legislação proporcionasse melhorias forçadas nas equipes de trabalho. Observa-se apesar de regulamentar, o governo dá liberdade para que cada instituição desenvolva seu próprio modelo e sistemática avaliativa.

O Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, propõe a instituição da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando dispositivos da Lei 8.112/90. Foi proposto no sentido de complementar a Lei 11.091/05 no estabelecimento de diretrizes para os planos de capacitação das instituições, agregadas à avaliação de desempenho, procurando em suas lacunas, habilidades e competências necessárias para que os servidores se integrem com mais qualidade às suas equipes de trabalho.

A partir da Medida Provisória 431, editada em 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, é instituída a sistemática de avaliação de desempenho para as demais carreiras da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diferentemente dos servidores das IFES, onde a avaliação é obtida como um pré-requisito para a progressão por mérito, as demais carreiras atendidas por essa legislação fica instituída uma gratificação complementar agregada à avaliação de desempenho, só fazendo jus a recebê-la o servidor que conseguiu atingir as metas de desempenho individual e institucional. Estabelece estímulos para que os servidores se qualifiquem em cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), validando-os como cargas horárias para progressão por capacitação na carreira do PCCTAE.

As ações objetivadas com a implementação desse modelo de avaliação de desempenho foram: melhorar a qualidade dos serviços públicos através da melhoria da capacitação de seus servidores, do desenvolvimento profissional do servidor tornando-o atuante em seu cargo, na sua carreira, na sua equipe de trabalho, melhorando conseqüentemente as instituições públicas. Ficam estabelecidos os momentos dentro dos ciclos avaliativos, onde as equipes deverão pactuar as metas individuais e institucionais a serem perseguidas ao longo do período, os momentos de acompanhamento dessas metas e o momento de se avaliar se os objetivos foram atingidos ou não.

A publicação do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, definiu a regulamentação dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Este Decreto detalha os dispositivos da Lei nº 11.784, de 2008, consolidando em um único ato normativo, diretrizes gerais a serem seguidas pelos órgãos e entidades para a realização de processos avaliativos individuais dos seus servidores e a avaliação institucional do órgão ou entidade, visando o pagamento de gratificações de desempenho de 47 categorias funcionais da administração direta, indireta e autárquica da união.

Para Velasco e Silva (2010), a inovação instituída com essas últimas e novas regulamentações visava à padronização dos procedimentos orientadores da sistemática de avaliação de desempenho do setor público, trazendo um viés construtivista, fomentando a participação em equipe e fazendo com que a democratização das relações de trabalho passasse a constituir o eixo principal dessa política. As autoras afirmam:

Essas práticas democráticas das relações de trabalho no serviço público pressupõem a possibilidade de o servidor organizar-se e fazer-se representar por seus pares, mote preliminar da democracia. Dessa forma, as principais ferramentas de gestão participativa contida na sistemática são: a avaliação 360º, a instituição da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD e do Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho (VELASCO e SILVA, 2010, p. 7).

Passamos então, a explicar essa nova sistemática avaliativa e a sua adoção nas IFES, e quais impactos passaram a ser desejados e buscados na gestão dessas organizações.

1.4. A universidade e suas mudanças

Neste contexto de renovação e modernização das práticas governamentais, as Instituições Federais de Ensino Superior passaram por um processo de transformações estruturais, sociais e políticas nunca vistas antes na história das universidades.

Até um passado recente, ainda encontrávamos nas instituições federais traços do arquétipo da velha universidade lusitana entranhada nos departamentos das unidades acadêmicas (SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2008). O acesso era para poucos, na sua maioria filhos de famílias mais favorecidas economicamente, não proporcionando e nem sendo instrumento de inclusão social. As localizações geográficas das universidades federais eram, na sua maioria, nas capitais dos Estados, dificultando e desfavorecendo o acesso a alunos que moravam longe desses centros. A qualidade do ensino e da formação profissional, exceto as tradicionais universidades de excelência, em sua maioria eram insatisfatórias e de baixa qualidade. A produtividade científica era desproporcional aos investimentos efetuados, comparados aos países desenvolvidos, a quantidade de publicações era muito inferior à desejada. Da mesma forma, a produção de inovações tecnológicas estava muito aquém do necessário para o desenvolvimento do país, tendo o número de patentes depositadas considerados insatisfatórias.

De outro lado, ocorre uma substancial expansão do sistema privado de educação superior ocorrido nos anos 90, principalmente durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), quando na sua visão reducionista do aparato estatal, efetuou políticas e facilitou fortemente a privatização do ensino superior. Para dimensionamento do fenômeno, Oliveira Junior (2003) estima que ao findar da década de 90, a participação das matrículas do setor privado aumentaram de 60% para 70% do total de alunos das universidades.

Essa visão crítica da abertura descontrolada de instituições de ensino particulares também aparece para Hanashiro et al (2003):

No Brasil, as universidades particulares apresentam características distintas em relação às públicas, quer seja no sistema de gestão de recursos humanos (as públicas se pautam por um plano de carreira, regime de trabalho integral e parcial, titulação), como também na produção do conhecimento por meio da pesquisa, avanços tecnológicos e serviços prestados à comunidade. Estes aspectos ainda se mostram incipientes nas instituições particulares. (HANASHIRO, NASSIF e TEIXEIRA, 2003, p. 65).

Para Tramontin (1996) e Sampaio (1998), o aumento da demanda de alunos e a carência de instituições de ensino superior naquele momento, se traduziram na ampliação da oferta de cursos, visando formar profissionais mais qualificados para atender o mercado de trabalho. Pontuaram que o ensino privado expandiu e ampliou as atividades em todas as regiões do Brasil de maneira desordenada, com caráter mercantilista, distanciando-se da qualidade de ensino e pesquisa necessárias e efetuadas pelo setor público.

Ainda segundo os autores, as exigências dos órgãos oficiais, no sentido de reverter este quadro e impulsionar a educação para a melhoria da qualidade, evidenciam que era necessário repensar os papéis e funções do ensino superior, dos educadores, dos procedimentos administrativos e acadêmicos em função da importância e do crescimento que a educação tem no mercado de trabalho.

Em 2004, Tarso Genro, segundo Ministro da Educação do governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), inicia os debates para realizar a tão desejada e necessária *Reforma Universitária*, que segundo Santos e Almeida Filho (2008), culminaria no documento intitulado “Proposta da ANDIFES para a reestruturação da educação superior no Brasil”, que explicitava as seguintes estratégias:

- Promover as alterações que se fizerem necessárias no ensino de Graduação e Pós-Graduação, de modo a garantir aos estudantes a condição de formação cidadã, com ênfase nos valores éticos e cívicos que devem orientar a vida numa sociedade justa e democrática.
- Revisar os currículos e projetos acadêmicos para flexibilizar e racionalizar a formação profissional, bem como proporcionar aos estudantes experiências multi e interdisciplinares, formação humanista e alta capacidade crítica.

Quase três anos depois, após intensos debates, o Governo Federal envia para o congresso o Projeto de Lei da Reforma do Ensino Superior (PL 7.200/2005), tendo como configuração, uma proposta de reestruturação administrativa das IES e o marco jurídico do MEC. Destacam-se entre os temas desse Projeto conforme Santos e Almeida Filho (2008): o ente jurídico especial chamado “universidade”, estrutura institucional garantindo a primazia do âmbito acadêmico; marco regulatório, em especial para o setor privado; sistema de

financiamento, com a subvinculação das verbas de custeio das universidades federais. Essa Lei passa a premiar o mérito institucional, sem que seja retirada a autonomia universitária prevista na constituição de 1988, prevendo a regulação do setor privado, que até então, sem um marco legal, vivia uma expansão caótica, desordenada e sem qualidade. Para as instituições federais, houve o acréscimo de 10 novas universidades e a criação de 48 novos *campis*, ampliando a interiorização do ensino superior público.

Neste contexto, o ministro da educação sucessor de Tarso Genro, Fernando Haddad, estrutura e finaliza o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), aprovado pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva em 24 de abril de 2007, onde ações são planejadas e estruturadas para todas as dimensões da educação, da básica à Pós-Graduação:

No contexto do PDE, a educação superior baliza-se pelos seguintes princípios complementares entre si: i) expansão da oferta de vagas, dado ser inaceitável que somente 11% de jovens, entre 18 e 24 anos, tenham acesso a esse nível educacional, ii) garantia de qualidade, pois não basta ampliar, é preciso fazê-lo com qualidade, iii) promoção de inclusão social pela educação, minorando nosso histórico de desperdício de talentos, considerando que dispomos comprovadamente de significativo contingente de jovens competentes e criativos que têm sido sistematicamente excluídos por um filtro de natureza econômica, iv) ordenação territorial, permitindo que ensino de qualidade seja acessível às regiões mais remotas do País, e v) desenvolvimento econômico e social, fazendo da educação superior, seja enquanto formadora de recursos humanos altamente qualificados, seja como peça imprescindível na produção científico-tecnológica, elemento-chave da integração e da formação da Nação (HADDAD, 2008, p.10).

Complementando as políticas anteriores, criado através do Decreto Presidencial nº 6.096 de 24 de abril de 2007, o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais tem como previsão o aumento de vagas, medidas para ampliação e abertura de cursos noturnos, aumento de número de alunos por professor, redução dos custos por aluno, flexibilização dos currículos, elevação da taxa de conclusão das graduações presenciais e combate à evasão nos cursos presenciais de graduação.

Segundo o PDE, mediante um investimento maciço na educação superior, a proposta do REUNI é de melhorar os indicadores das instituições federais de

ensino superior, projetando alcançar um milhão de matrículas na graduação. A pretensão do programa é de permitir uma expansão democrática do acesso ao ensino superior, levando à expansão dos cursos noturnos, ampliação da mobilidade acadêmica, diversificação das modalidades de graduação, aumentando o contingente de estudantes de camadas sociais de menor renda, criando políticas de assistência estudantil para sustentação de diretrizes afirmativas do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Santos e Filho (2008) definem:

O REUNI representa poderoso indutor de eficiência institucional e de qualificação pedagógica. Desse modo, ao contribuir para reduzir a dívida social do ensino superior, implica grande potencial de revalorização do campo público da educação. Nesta conjuntura, em todas as instituições federais de ensino superior, dirigentes acadêmicos, encorajados por incentivos institucionais e acadêmicos, querem mudar a universidade; muitos docentes e técnicos, inspirados em modelos pedagógicos contemporâneos, elaboram ricas propostas de renovação curricular; a comunidade dos servidores, antevedendo melhores condições de trabalho e mais valorização do serviço público, engaja-se ao processo (SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2008, p.192).

Como mecanismo de controle da qualidade dos serviços que as instituições de educação superior públicas e privadas oferecem aos seus alunos, foi criado em 14 de abril de 2004, através da Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), fruto da consolidação de tentativas bem e mal sucedidas de três experiências anteriores de avaliação. Esse sistema tem por objetivo analisar as instituições, cursos e o desempenho dos estudantes. Segundo o MEC, o processo de avaliação leva em suas dimensões, considerações de aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)⁵, auto-avaliação, avaliação externa, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). As

⁵ Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - prova escrita, aplicada anualmente aos alunos de 1º e último período dos cursos superiores, utilizada para avaliação dos cursos de ensino superior brasileiros. A aplicação da prova é de responsabilidade do INEP, entidade federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

informações obtidas possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País, são utilizadas para verificação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições.

Esses processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes). A operacionalização é de responsabilidade do INEP⁶.

Apresentamos no Quadro 1, as dez dimensões utilizadas para avaliar as Instituições de Ensino Superior:

Quadro 1: As dez dimensões do SINAES

Dimensão	Objetivo
Dimensão 1: A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Identifica o projeto e / ou missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e / ou nacional.
Dimensão 2: Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão	Explicita as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadã; de construção e disseminação do conhecimento; de articulação interna, que favorece a iniciação científica e profissional de estudantes, os grupos de pesquisa e o desenvolvimento de projetos de extensão.
Dimensão 3: Responsabilidade social da instituição	Contempla o compromisso social da instituição na qualidade de portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independentemente da configuração jurídica da IES.
Dimensão 4: Comunicação com a sociedade	Identifica as formas de aproximação efetiva entre IES e sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida acadêmica, bem como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém.

⁶ O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Tem por objetivo promover estudos, pesquisas e avaliações periódicas sobre o sistema educacional brasileiro, subsidiando a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional.

QUADRO 1 - As dez dimensões do SINAES (continuação)

Dimensão 5: Políticas de pessoal	Explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, associando-os a planos de carreira condizentes com a magnitude das tarefas a ser desenvolvidas e a condições objetivas de trabalho.
Dimensão 6: Organização e gestão da instituição	Avalia os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática, em especial nos órgãos colegiados, as relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas e a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão institucional.
Dimensão 7: Infraestrutura física	Analisa a infra-estrutura da instituição, relacionando-a às atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e às finalidades próprias da IES.
Dimensão 8: Planejamento e avaliação	Considera o planejamento e a avaliação como instrumentos integrados, elementos de um mesmo continuum, partícipes do processo de gestão da educação superior. Esta dimensão está na confluência da avaliação como processo centrado no presente e no futuro institucional, a partir do balanço de fragilidades, potencialidades e vocação institucional.
Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes	Analisa as formas com que os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e os programas por meio dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.
Dimensão 10: Sustentabilidade financeira	Avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento e as políticas e estratégias de gestão acadêmica com vistas à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e das prioridades estabelecidas.

Fonte: INEP (2011)

1.5. A UFJF

Neste contexto, passamos a verificar como a Universidade Federal de Juiz de Fora está situada com relação às modificações recentes na estrutura das Instituições Federais de Ensino Superior, nos seus processos estratégicos e na gestão de pessoas. Utilizamos as informações disponibilizadas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF – PDI/UFJF, elaborado em 2008.

A UFJF está localizada no campus universitário, bairro Martelos, município de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais. O Município é considerado um centro de influência e cidade-polo da Zona da Mata mineira. Considerada um dos primeiros pólos industriais, culturais e de serviços de Minas Gerais, apelidada outrora como "Manchester Mineira", na época em que seu pioneirismo na industrialização, a fez o município mais importante do Estado. A população do município de acordo com dados do último censo do IBGE, em 2010, já havia ultrapassado os 500.000 habitantes.

Fundada em 1960, no mandato do Presidente Juscelino Kubistchek de Oliveira (1956-1961), através do Decreto 3858/60, a constituição da UFJF se deu com a agregação de estabelecimentos de ensino superior existentes em Juiz de Fora, reconhecidos e federalizados. De acordo com dados do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF (2009-2013), naquele momento, a Universidade oferecia os cursos de Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. Momentos depois, foram também vinculados os cursos de Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História.

O Campus da UFJF foi construído em 1969 com a finalidade de concentrar os cursos em um único local. Os cursos de Licenciatura foram distribuídos entre as diversas unidades do campus. Nesse ano nasceu também o curso de Jornalismo.

Com a Reforma Universitária na década de 1970, a UFJF passou a contar com 3 Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL).

Em 1986 foi realizado o primeiro encontro de iniciação científica, visando despertar a vocação científica e incentivar novos talentos. No Centro de Ciências da Saúde (CCS), criado em 1999, passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. Em 2006, visando elevar a qualificação profissional dos acadêmicos da área de saúde e ampliar o atendimento à comunidade externa, entrou em funcionamento a 1ª etapa de um novo hospital de ensino: o Centro de Atenção à Saúde (HU/CAS), contando com os mais avançados equipamentos para o desenvolvimento de um trabalho diferenciado nos procedimentos de saúde, focando a ideia de atenção interdisciplinar, campo de ensino e treinamento para os estudantes dos cursos de Medicina,

Fisioterapia, Odontologia, Psicologia, Farmácia e Bioquímica, Enfermagem e Serviço Social. Neste mesmo ano, duas novas unidades foram criadas: o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Letras.

Os documentos analisados apresentam como missão da UFJF:

"Mobilizar e disponibilizar os diferentes saberes para a promoção do desenvolvimento regional, considerando a vocação e as peculiaridades da Zona da Mata Mineira, contribuindo também para a base do desenvolvimento nacional, mantendo o compromisso com a preservação dos valores éticos, políticos, culturais, sociais e ambientais de uma sociedade pluralista, democrática e republicana, com a participação e fomentação do desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional, responsabilizando-se pela formação de cidadãos em todos os níveis de formação, em especial de Recursos Humanos voltados para ações no Ensino, Pesquisa e Extensão" (UFJF, 2008).

O perfil construtivo da instituição se caracteriza por vários edifícios concentrados em um amplo campus, tendo como área total dentro do Campus de 1.346.793,80m², fora do Campus de 74.506,04m², e área construída dentro e fora do Campus de 170.428,50m².

Abriga em suas instalações de 18 unidades acadêmicas, onde são oferecidos cursos de Graduação, Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu, Técnico, Ensino Fundamental e Médio, totalizando 18.868 alunos, distribuídos conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1: Distribuição de alunos por modalidade de curso da UFJF

Nível	Número de Cursos	Número de Alunos
Graduação	35	10.822
Especialização, MBA e Residência	55	4.716
Mestrado	23	700
Doutorado	9	123
Técnico	10	1.072
Nível Médio e Fundamental	1	1.615
Total de Alunos		18.868

Fonte: UFJF (2011)

Além dos cursos oferecidos pela UFJF nas modalidades graduação e pós-graduação, a Instituição, em parceria com os governos municipal, estadual e federal, desenvolve desde 2004, o programa de Educação a Distância (EAD), visando à universalização e democratização do acesso ao conhecimento.

A UFJF com relação à Pesquisa desenvolve inúmeros projetos nos seus diferentes institutos e cursos de Graduação e Pós-Graduação. São desenvolvidos 12 programas de fomento em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP. Programas que ajudam na formação de indivíduos bem qualificados profissionalmente. A Universidade também conta com bolsas de apoio ao recém-doutor.

Ainda com relação à pesquisa, a UFJF conta com órgãos vinculados que oferecem à comunidade acadêmica toda uma infra-estrutura e profissionais altamente qualificados, para o desenvolvimento de atividades de pesquisa, ensino e extensão. São eles: o Centro de Biologia da Reprodução (CBR), o Centro de Pesquisas Sociais (CPS), o Arquivo Histórico, a Editora UFJF, o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt), o Núcleo Softex-Agrosoft e as Empresas Juniores.

No âmbito de extensão e cultura, a UFJF também investe na dinamização de espaços culturais e promove atividades para manter a comunidade universitária atualizada quanto às ações culturais em Juiz de Fora e região. Atualmente, a UFJF conta com 7 museus, 1 teatro e 2 prédios destinados à promoção de atividades artísticas e culturais. Além disso, são vinculados à Instituição o Grupo de Teatro Divulgação, o Coral Universitário e o Grupo de Dança da Faculdade de Educação Física e Desporto (FAEFID).

Quanto ao financiamento, a instituição tem captado recursos em diversas fontes (REUNI, emendas parlamentares, orçamento anual e outras), apresenta inúmeras obras em andamento e instalações modernas já em funcionamento.

Em 2008, a UFJF aderiu ao REUNI, com a proposta de aumento de 7923 matrículas em seus cursos de graduação, com a elevação progressiva da oferta de 2.140 vagas no início de 2008 para 3.790 ingressos anuais, patamar a ser alcançado em 2012. O número de cursos de graduação está sendo aumentado para 72, dos quais 29 noturnos. Para a pós-graduação, a expansão

no mesmo período elevará as matrículas nos cursos de mestrado e doutorado de aproximadamente 600 para 1504 estudantes.

O investimento total na construção de salas de aula, bibliotecas e laboratórios e aquisição de equipamentos foi de R\$ 48.660.026,07 no período 2008-2011. A expansão projetada para o período 2009-2013 aumentará o custeio anual da universidade em R\$ 33.927.649,74, mediante a admissão de 241 professores em regime de dedicação exclusiva, 250 técnico-administrativos em educação e a concessão de bolsas de mestrado e doutorado e de assistência ao estudante de graduação.

1.6. Gestão de pessoas na UFJF

Em função dos novos desafios impostos tanto na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, quanto ao atendimento às novas regulamentações colocadas para a gestão de pessoas, quanto à nova realidade que vive a UFJF, diante de novos investimentos em instalações, equipamentos e na ampliação proposta pelo programa de ampliação e reestruturação REUNI e de avaliação institucional pelo SINAES, faz-se necessário uma mudança de paradigma na condução da forma de agir, buscando tornar melhor e qualificar a Instituição frente dos desafios impostos.

Essa mudança passa inevitavelmente pela incorporação de novos métodos de trabalho, do envolvimento dos servidores e de programas institucionais que propiciem esse novo modo de agir, conforme ensina Marconi (2005):

A base para a gestão estratégica dos recursos humanos seria, portanto, uma gestão estratégica da própria organização pública, a qual tem início com uma ampla discussão sobre seu papel para os próximos anos, diante das necessidades atuais da sociedade brasileira, incluindo o levantamento da missão, dos objetivos, das macroatividades e das metas mais gerais – isto é, a realização de um planejamento estratégico (MARCONI, 2005, p.5).

A primeira dimensão avaliada pelo SINAES trata do Plano de Desenvolvimento Institucional, documento obrigatório que deve ser confeccionado e apresentado a cada cinco anos, como uma das ferramentas

de credenciamento das instituições de ensino superior junto ao Ministério da Educação.

Esse plano deve conter o planejamento do caminho para que a expansão e reestruturação da UFJF seja não só física, mas também que venha a contemplar a comunidade com um aumento no número de vagas e cursos para o ingresso na Universidade, aumento no número de vagas e cursos de pós-graduação, melhoria na qualidade do ensino, apoio a projetos de pesquisa e extensão, adequação do quadro de docentes e servidores técnico-administrativos, adequação tecnológica das Unidades Acadêmicas e da administração e realização de projetos socioculturais. Nesse sentido, apresentamos na Tabela 2 a distribuição dos Recursos Humanos efetivos da Instituição:

Tabela 2: Recursos Humanos da UFJF

Categoria	Doutores	Mestres	Outros	Total
Professor Efetivo	443	208	118	769
Professor Substituto				200
Professor Visitante	19			19
Técnico Administrativo em Educação				1.144
Total de Servidores				2.132

Fonte: UFJF (2011)

Diante da necessidade de expansão imposta pelo REUNI, o corpo de servidores docentes e TAE's da UFJF foi aumentado em aproximadamente 25%, apresentando em 2011, o quantitativo de 2132 funcionários efetivos. Para que esse contingente adicional passasse a ser aproveitado em sua plenitude, houve a necessidade de se incorporar e melhorar as práticas de trabalho, alinhando as necessidades individuais às necessidades da organização.

Quando da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, instituído através da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a UFJF ficou obrigada a regulamentar no prazo de 360 dias após a publicação da Lei, uma sistemática para as seguintes implementações:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

Dessa forma, seguindo as diretrizes e orientações do planejamento da instituição detalhadas no PDI, considerando que este define e redefine objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação, procurou se atender cada uma das determinações dessa lei, instituindo no âmbito da UFJF, através da Resolução CONSU 024/2006, o Programa de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE), contendo os seguintes programas:

- I – PRODIM – Plano de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, onde uma equipe multidisciplinar visitou e efetuou um estudo em todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFJF, visando equacionar um número ótimo de servidores dentro de suas especialidades, de acordo com a efetiva necessidade de cada setor;
- II – PROCAP - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, com o objetivo geral de proporcionar, de forma continuada, oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores, viabilizando a mudança de nível de capacitação mediante a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, como formas de se promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição.
- III – PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação, cujo objetivo é o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas individuais, intermediárias e globais das unidades acadêmicas e administrativas que compõem a UFJF (Resolução CONSU/UFJF 024/2006).

Com a proposição deste tripé de ações, objetivou-se preparar a categoria dos servidores TAE's a estarem aptos a construir uma nova instituição, mais adaptada às novas realidades. Na visão de Velasco e Silva (2010), temos:

O novo modelo é inovador ao romper com a relação vertical tradicionalmente estabelecida entre o servidor público e a administração pública e promover uma efetiva gestão por resultados, com a adoção do diálogo como instrumento para superar os conflitos e promover o espírito coletivo nas relações de trabalho. Afinal, os serviços públicos ofertados pelas instituições públicas são resultado de um trabalho realizado por um grupo de indivíduos e a qualidade desses serviços públicos está diretamente relacionada à qualidade das relações de trabalho estabelecidas entre esses indivíduos e o empregador público. A gestão de pessoas é, portanto, estratégica quando a prioridade é o fortalecimento do Estado (VELASCO e SILVA, 2010, p.12).

Para melhor compreender os impactos desses programas na vida funcional dos servidores, detalhamos na próxima seção a carreira dos TAE's preconizada na Lei 11.091/05 e como o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE's (PROADES/UFJF) se situa neste contexto.

1.7. O PROADES

A carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, instituída pela Lei 11.091/05, estabelece que os cargos ocupados pelos servidores nas suas especialidades, dos mais simples (cargos com exigência de pouca escolaridade, ex: servente de obra, auxiliar de limpeza, etc.) aos mais complexos (cargos que exigem ensino superior/pós-graduação, ex: engenheiros, médicos, etc.), são distribuídos em classes, de acordo com a qualificação exigida para a função ocupada, resumidamente exposta no Quadro 2:

Quadro 2: Classes dos cargos quanto aos requisitos de ingresso

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

Fonte: Lei 11.091/2005 – Governo Federal

Os servidores em suas classes funcionais podem progredir nas suas carreiras de duas formas distintas:

- a) Horizontalmente, em quatro níveis (padrões) através da Progressão por Capacitação Profissional, onde é possível a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses,
- b) Verticalmente, em dezesseis níveis (padrões) através da Progressão por Mérito Profissional, onde a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Na Tabela 3 visualizamos em uma orientação gráfica para melhor compreensão da evolução da carreira dos servidores.

Tabela 3: Tabela de Classes e Padrões de Vencimento dos TAE's

Níveis			A				B				C				D				E					
Classes de Capacitação		Valor	I	II	III	IV																		
Piso A1	P01	R\$	1																					
	P02	R\$	2	1																				
	P03	R\$	3	2	1																			
	P04	R\$	4	3	2	1																		
Piso B1	P05	R\$	5	4	3	2																		
	P06	R\$	6	5	4	3	1																	
	P07	R\$	7	6	5	4	2	1																
	P08	R\$	8	7	6	5	3	2	1															
Piso C1	P09	R\$	9	8	7	6	4	3	2	1														
	P10	R\$	10	9	8	7	5	4	3	2														
	P11	R\$	11	10	9	8	6	5	4	3	1													
	P12	R\$	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1												
Teto A1	P13	R\$	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1											
	P14	R\$	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1										
	P15	R\$	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2										
	P16	R\$	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1									
Teto B1	P17	R\$	16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1									
	P18	R\$		16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1								
	P19	R\$			16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1							
	P20	R\$				15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2							
Teto C1	P21	R\$				16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3							
	P22	R\$					16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4							
	P23	R\$						16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	1						
	P24	R\$							16	14	13	12	11	9	8	7	6	2	1					
Teto D1	P25	R\$								15	14	13	12	10	9	8	7	3	2	1				
	P26	R\$									16	15	14	13	11	10	9	8	4	3	2	1		
	P27	R\$										16	15	14	12	11	10	9	5	4	3	2		
	P28	R\$											16	15	13	12	11	10	6	5	4	3		
Teto E1	P29	R\$												16	14	13	12	11	7	6	5	4		
	P30	R\$													15	14	13	12	8	7	6	5		
	P31	R\$														16	15	14	13	9	8	7	6	
	P32	R\$															16	15	14	10	9	8	7	
Teto E1	P33	R\$															16	15	11	10	9	8		
	P34	R\$																16	12	11	10	9		
	P35	R\$																		13	12	11	10	
	P36	R\$																			14	13	12	11
Teto E1	P37	R\$																			15	14	13	12
	P38	R\$																			16	15	14	13
	P39	R\$																				16	15	14
	P40	R\$																					16	15
P41	R\$																						16	

Fonte: Lei 11.091/2005 – Governo Federal

Dessa forma, como a progressão na carreira está atrelada ao cumprimento das metas individuais, alinhadas aos planejamentos das equipes

de trabalho e da Instituição. Essa regulação implementou naquele momento, o início de uma política de responsabilização dentro das Universidades, aonde associa-se um benefício concedido ao trabalhador ao cumprimento de indicadores e objetivos estratégicos e corporativos.

Para que a avaliação pudesse ser definida como um instrumento de gestão, trazendo resultados gerenciais, demandou sua formalização na UFJF, sendo aprovada por unanimidade, pelo Conselho Superior da UFJF, em 27 de junho de 2007, através da Resolução no 08/2007. Surge então, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (PROADES/UFJF), programa integrante do já abordado PDICCTAE, instituído pela Resolução nº. 24/2006.

Constitui objetivo geral do PROADES avaliar o desempenho do servidor Técnico-Administrativo em Educação, viabilizando a mudança de padrão de vencimento mediante a progressão por mérito, como forma de promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, apontando as potencialidades e os pontos a serem aprimorados, de modo a otimizar o desempenho individual, da equipe e da Unidade, proporcionando o desenvolvimento da Instituição e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade (RESOLUÇÃO 08/2007, p.3).

O PROADES em sua concepção apresentou alterações no modo de se avaliar o desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação e também proporcionou uma avaliação da Universidade em seus diversos níveis organizacionais. Naquele momento, o modelo avaliativo foi considerado um ponto de partida, e não um fim em si mesmo. Uma oportunidade de gerar indicadores que serviriam como instrumento de gestão e formulação de políticas institucionais capazes de democratizar as tomadas de decisão, sendo de simples utilização, revelando-se como instrumento de aprendizagem institucional.

O trabalho constitui uma das bases da existência humana. É reconhecidamente uma tarefa coletiva e em uma Instituição, caracteriza-se como uma identidade coletiva para compor um ou mais grupos organizados.

Nas Universidades, como em qualquer outra instituição educacional, o desempenho é avaliado compreendendo o seu caráter dinâmico. Propor uma

análise sobre o desempenho implica atentarmos para as particularidades que definem a sua organização interna.

A avaliação do desempenho tende a ser dinâmica, assim deve se adequar aos contornos das ações que levam ao desenvolvimento do homem; não se limitando a um único modelo, uma vez que as capacidades e a criatividade ficam comprometidas na objetividade do modelo; pode se tornar um processo pedagógico e com ele deve-se procurar alcançar a totalidade dos níveis organizacionais e permitindo uma construção e reconstrução na busca do aproveitamento e melhoria das potencialidades humanas.

Segundo Chiavenato (2008), a avaliação individualizada se esgota em si mesma. Coloca uma sobrecarga excessiva no indivíduo ao situá-lo em relação às suas tarefas, esquecendo que essas mesmas tarefas devem ser consideradas em relação ao outro, que com ele acompanha a definição e execução das tarefas. Acaba por ser limitada por somente quantificar, pontuar e mecanizar as ações ao longo do desenvolvimento do trabalho. Esse modelo proposto pelo PROADES avalia e respeita uma organização hierárquica do ambiente do trabalho.

O PROADES tende a deslocar o peso da avaliação e seus retornos de decisão para a(s) equipe(s) de trabalho, uma vez que o indivíduo tem a possibilidade de mudar de forma mais efetiva quando impelido por decisões grupais. Não significa que se anule o indivíduo enquanto promotor de tarefas especializadas, mas o que se busca é propiciar um maior entendimento sobre a complexidade do trabalho em grupo e, ao mesmo tempo, prima pela necessidade de se compreender os impactos das ações do indivíduo. O PROADES se bem apropriado, tende a possuir uma forte ligação com o planejamento integrado, proporcionando o intercâmbio entre os diversos campos de gerência e tomada de decisões, entre aqueles que a exercem continuamente e aqueles que podem se sentir marginalizados diante do aspecto mecânico e operacional de uma organização administrativa tradicional.

O trabalho nesta concepção objetiva ser visto em relação às tarefas coletivas, que se relacionam e possibilitam uma maior ascendência do grupo sobre o indivíduo. A avaliação do desempenho nesses moldes é definida através dos objetivos previstos e realizados e a finalidade, a cada instante, meta ou programa, nela se constitui pela interação das valorizações individuais.

O funcionamento de uma Instituição passa também pela funcionalidade e sinergia das relações humanas, isto é, das relações psicológicas e sociais recíprocas, nascidas entre os membros no decurso de suas atividades e tarefas definidas, ou seja, das relações existentes entre ele, criando condições favoráveis à qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Tal como foi concebido no âmbito da UFJF, este processo pode conduzir ao esforço de ultrapassar a visão de que a avaliação de desempenho objetiva exclusivamente a progressão funcional por mérito, constituindo-se, quando bem apropriado, num instrumento de planejamento e desenvolvimento dos TAE's, valorizando o trabalho em equipe, na medida em que viabiliza a interpretação e análise da realidade organizacional, através de um plano de metas das Unidades.

É um processo dinâmico e aberto, podendo permitir tanto às Chefias quanto aos TAE's promover, periodicamente, uma análise e reflexão sobre o desempenho, no local de trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos. Sob este prisma, o processo não se restringe ao simples ato de avaliar, mas se estende como forma de acompanhamento aos TAE's.

1.7.1. Metodologia do PROADES

O processo de Avaliação de Desempenho com essa nova metodologia foi colocado pela primeira vez na UFJF em 2008, sendo efetuado em todas as etapas por meio eletrônico, através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA)⁷, demonstrado no Anexo 1. Esta disponível em rede, graças ao trabalho de modelagem e construção de um sistema efetuada pelos gestores e técnicos da Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)⁸ e o empenho dos TAE's analistas de Informação do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional

⁷ Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – Sistema informatizado de gestão corporativa, desenvolvido pela equipe do CGCO/UFJF com desenvolvimento exclusivo em software livre (gratuito). Esse sistema está constantemente passando por ajustes e aperfeiçoamentos, com novas funcionalidades sendo gradativamente construídas. Disponível nos módulos SIGA-RH e SIGA-Administração SIGA-RH , SIGA-Administração, SIGA-Ensino, SIGA-Biblioteca e SIGA-Recursos Humanos

⁸ Pró-Reitoria de Recursos Humanos, responsável pelas políticas de gestão de pessoas no âmbito da UFJF.

(CGCO)⁹, ficando disponível a todas as Unidades Administrativas e Acadêmicas da Instituição.

Os princípios do programa, estabelecidos na Resolução CONSU/UFJF 08/2007 são:

- I. Da natureza dinâmica, entendida como um processo que exige a permanente adequação do modelo de avaliação de desempenho às exigências do trabalho e do PDI da UFJF;
- II. Da publicidade, segundo o qual a UFJF divulgará os métodos e o relatório conclusivo do processo da avaliação de desempenho;
- III. Da continuidade, em razão do qual a avaliação deve ser executada como uma ação permanente e ininterrupta da UFJF;
- IV. Da legitimidade, compreendendo que a definição e a permanente adequação do modelo de avaliação deve ser realizada com a participação efetiva de todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF.
- V. Da integração com o PDI da UFJF, considerando que este define e redefine objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação;
- VI. Da articulação com os demais Programas do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (PDICCTAE/UFJF), quais sejam: o Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) e o Plano de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal (PRODIM);
- VII. Do processo pedagógico, entendido como a constituição de situações de aprendizado coletivo no trabalho e sobre o trabalho, voltado para mudanças culturais e de atitude, estruturantes do futuro desejado para a Instituição, e que as avaliações indiquem os aspectos positivos e os que precisam ser melhorados;
- VIII. Da capacitação para avaliar e ser avaliado, entendida como o processo de formação continuada das equipes de trabalho e das coordenações de avaliação (Resolução CONSU/UFJF 08/2007).

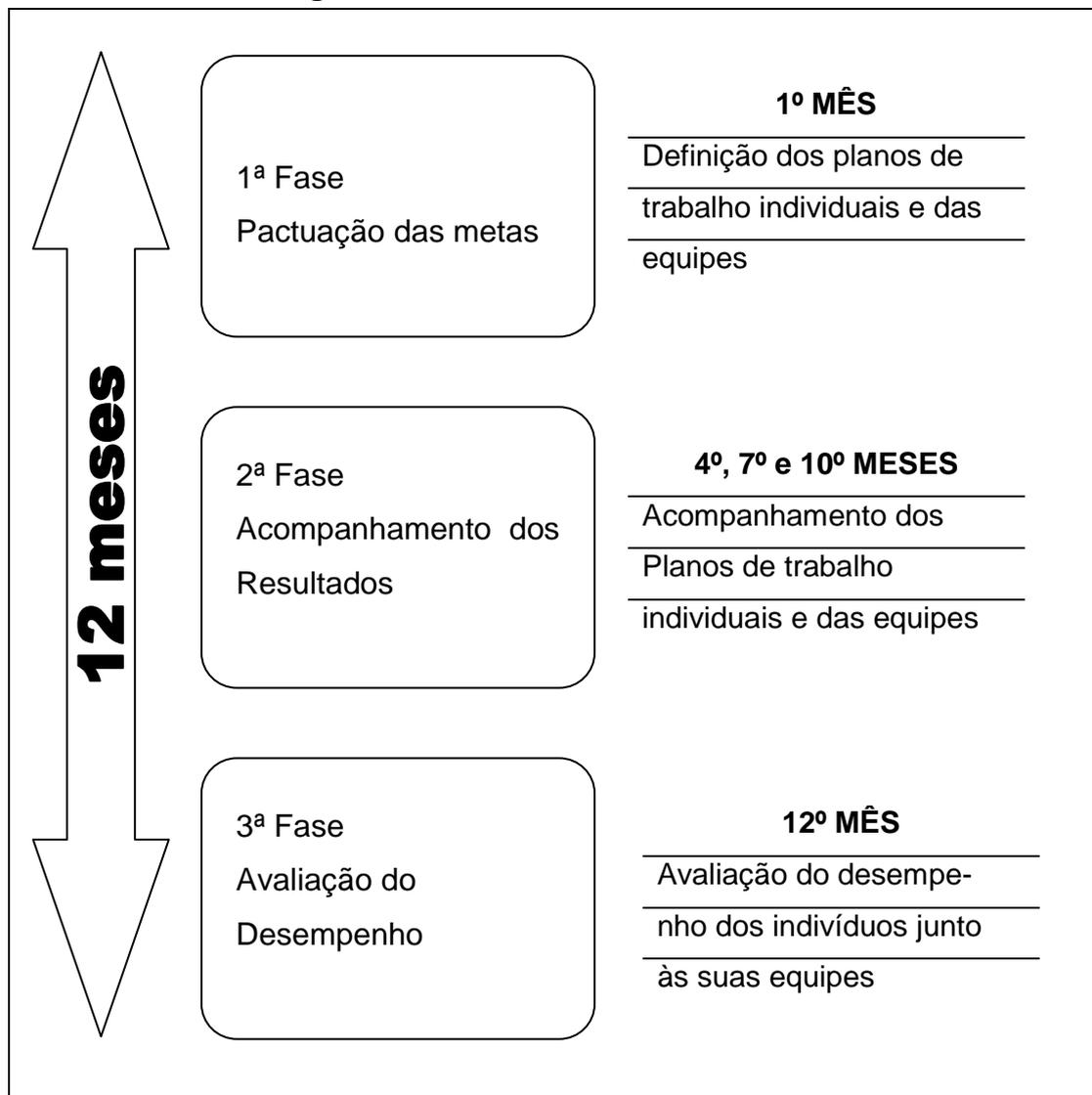
A gestão do programa é efetuada pela Coordenação Geral de Avaliação, constituído por representantes da Administração Superior, Sindicato dos Servidores, Sindicato dos Professores, Diretório Central dos Estudantes, Conselho Superior e Comissão Interna de Supervisão.

O processo de avaliação de acordo com a Lei 11.784/2008, tem que ser desenvolvido durante o período de 12 (doze) meses, sendo realizado em 3 (três) fases distintas: a da pactuação das metas, a do acompanhamento dos

⁹ Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional da UFJF. Vinculado à DSI – Diretoria de Sistemas de Informação da UFJF, é responsável pela mobilização de recursos da tecnologia da informação em prol da racionalização e agilização dos processos inerentes à gestão universitária.

resultados e a da avaliação do desempenho, conforme demonstrado no esquema da Figura 2.

Figura 2: Fases do ciclo do PROADES



Fonte: Elaborado pelo autor

O programa é operacionalizado nas unidades acadêmicas e administrativas, apontadas no Quadro 3, pelas Coordenações Setoriais de Avaliação, constituídas obrigatoriamente pelo Gestor/Diretor da unidade acrescido de no mínimo mais 2 servidores TAE's eleitos pelos seus pares com mandato de 2 anos. Essas coordenações têm o importante papel de interlocução entre os servidores nas unidades com a Coordenação Geral de Avaliação, sendo responsáveis pelos lançamentos obrigatórios no sistema SIGA/PROADES.

Quadro 3: Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFJF

1.	Arquivo Histórico
2.	Centro de Biologia da Reprodução
3.	Centro de Ciência
4.	Centro de Difusão do Conhecimento
5.	Centro de Educação a Distância
6.	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
7.	Centro de Pesquisas Sociais
8.	Chefia de Gabinete
9.	Colégio de Aplicação João XXIII
10.	Comissão Permanente de Seleção
11.	Coordenação de Assuntos e Registros Acadêmicos
12.	Coordenação de Assuntos Estudantis
13.	Coordenação de Relações Internacionais
14.	Diretoria de Comunicação
15.	Diretoria de Segurança
16.	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
17.	Faculdade de Comunicação Social
18.	Faculdade de Direito
19.	Faculdade de Economia
20.	Faculdade de Educação
21.	Faculdade de Educação Física e Desportos
22.	Faculdade de Enfermagem
23.	Faculdade de Engenharia
24.	Faculdade de Farmácia E Bioquímica
25.	Faculdade de Fisioterapia
26.	Faculdade de Letras
27.	Faculdade de Medicina
28.	Faculdade de Odontologia
29.	Faculdade de Serviço Social
30.	Gerência da Editora
31.	Hospital Universitário
32.	Instituto de Artes E Design
33.	Instituto de Ciências Biológicas
34.	Instituto de Ciências Exatas
35.	Instituto de Ciências Humanas
36.	Pró-Reitoria de Cultura
37.	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
38.	Pró-Reitoria de Graduação
39.	Pró-Reitoria de Infra-Estrutura
40.	Pró-Reitoria de Orçamento e Finanças
41.	Pró-Reitoria de Pesquisa
42.	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão
43.	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
44.	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
45.	Secretaria de Desenvolvimento Institucional
46.	Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico

Fonte: UFJF/Pró-Reitoria de Recursos Humanos (2011)

1.7.2. 1ª fase - pactuação das metas (1º mês do ciclo avaliativo)

Neste etapa todos os servidores em suas unidades, se reúnem em pelo menos um momento, definem consensualmente as seguintes decisões a serem registradas posteriormente no sistema informatizado SIGA/PROADES:

- Quais serão os membros da Coordenação Setorial de Avaliação na unidade;
- Quais serão as equipes de trabalho, normalmente agregando servidores que executam tarefas e atividades que tenham afinidade laborativa/operacional;
- Definem quais serão as metas que as equipes de trabalho terão que atingir nos próximos 12 meses, preferencialmente alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional da unidade e da UFJF;
- Definem quais serão as metas que cada indivíduo terá que cumprir, juntamente com a sua equipe de trabalho, alinhada com a meta da equipe, da unidade e da instituição, com seus respectivos prazos de execução.

1.7.3. 2ª fase - acompanhamento do desempenho

A fase de acompanhamento do desempenho é efetuada através de 3 reuniões de presença obrigatória pelos TAE's, efetuadas nos 4º, 7º e 10º mês subsequente ao início do ciclo. Nessas reuniões deverão ser verificadas e registradas as seguintes situações:

- Andamento das metas individuais pactuadas pelos servidores com suas equipes de trabalho;
- Acréscimo de novas metas a serem cumpridas ao longo do período avaliativo;
- Repactuação de conteúdos e prazos das metas, desde que justificado pela equipe;
- Exclusão de metas, desde que justificado pela equipe;

- Apontamento de fatores dificultadores, tais como problemas de infra-estrutura, equipamentos, recursos humanos, relacionamento e atividades de capacitação.

Vale ressaltar que esses fatores dificultadores são coletados e encaminhados aos responsáveis na instituição por cada um deles, sendo os de capacitação priorizados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos para fechar o ciclo da Gestão pela Competência, trabalhando comportamentos, habilidades, atitudes necessárias para o bom desempenho no cumprimento das metas institucionais.

1.7.4. 3ª fase - avaliação do desempenho

Neste momento, no 12º mês do período avaliativo, é verificado se cada servidor, no cumprimento das suas metas individuais, contribuiu para que sua equipe de trabalho atingisse no mínimo 70% das metas pactuadas, conforme apregoa o art. 25 da Resolução 08/2007:

Para progredir por mérito na carreira, o Técnico-Administrativo em Educação deverá ter completado o interstício legal exigido e obter habilitação em avaliação de desempenho correspondente a, no mínimo, 70% (setenta por cento) do limite máximo da pontuação das avaliações realizadas no interstício para a progressão, nos termos da Medida Provisória n.º 359, de 16 de março de 2007. Parágrafo Único. Terá direito à progressão por mérito o Técnico-Administrativo em Educação que participar, salvo as exceções previstas nesta Resolução (art. 34 a 39), de todas as etapas definidas no processo de avaliação, cujo resultado conclusivo da avaliação demonstrar adequação do desempenho às metas previamente pactuadas (Resolução CONSU/UFJF 08/2007).

O TAE em nenhum momento será avaliado individualmente, mas enquanto sujeito participativo da Equipe de Trabalho, de modo que a sua habilitação individual reflita o desempenho da equipe na qual está inserido. Esta, após o processo anual de avaliação, opinará, fundamentadamente, subsidiada pelos dados lançados ao longo do programa no SIGA/PROADES, sobre o desempenho do Técnico-Administrativo em Educação, considerando-o, para o fim de sua progressão por mérito, como “HABILITADO”, caso tenha

participado no alcance de no mínimo 70% das metas ou “NÃO HABILITADO” se obtiver participação inferior a 69%, a partir do resultado da avaliação de seu desempenho enquanto sujeito participativo da Equipe de Trabalho, de modo que a sua habilitação individual reflita o desempenho da Equipe na qual está inserido. Cabe recurso acerca do resultado a ser impetrado junto à Coordenação Geral de Avaliação.

A avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e da Instituição. Quando isso não acontece, esse mesmo dispositivo concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas frustrações naqueles que são as “vítimas” do processo, ocorrendo, então o maior de todos os desperdícios que é o desperdício humano.

Avaliar traz implícita uma ideia positiva, pois significa atribuir valor, qualificar uma ação um resultado. Estamos o tempo todo, informalmente, avaliando oportunidades, avaliando situações. É assim que fazemos nossas escolhas na vida: avaliando qual o melhor caminho a seguir, qual a melhor decisão a tomar. O ato de avaliar, atribuir valor, é portanto constitutivo da ação do ser humano no mundo.

1.7.5. Monitoramento do programa

A equipe da Coordenação de Avaliação e Movimentação de pessoas (CAMP)¹⁰ efetua um monitoramento contínuo das ações do PROADES nas 46 unidades acadêmicas e administrativas da UFJF através do módulo informatizado do SIGA/PROADES, verificando a cada fase do ciclo avaliativo o cadastramento das informações da unidade, metas pactuadas para as equipes de trabalho e individuais, andamento das metas e percentuais de atendimento alcançados.

¹⁰ Coordenação e Avaliação e Movimentação de Pessoas, órgão da PRORH/UFJF

Na segunda fase do programa é efetuado um agendamento para visita a todas as unidades, reunindo todos os servidores e o dirigente do setor, no intuito de tirar dúvidas, prestar esclarecimentos sobre o programa, verificar possíveis falhas no sistema SIGA e buscar oportunidades de melhoria do programa.

1.7.6. Resultados do PROADES

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF encontra-se atualmente no seu 3º ciclo avaliativo, tendo seu período de duração efetivado e monitorado a cada 12 meses. Apresentamos a seguir os resultados dos ciclos anteriores.

De acordo com o Art. 13 da Resolução nº 08/2007, as Unidades de Avaliação, Acadêmicas e Administrativas, foram definidas considerando a cada ciclo avaliativo a estrutura organizacional vigente na UFJF, bem como a missão da Instituição, de forma a preservar as suas especificidades.

O primeiro ciclo de avaliação do PROADES foi iniciado em agosto de 2008 com a pactuação das metas, conforme o planejamento realizado por cada equipe de trabalho e orientado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF. Houveram reuniões de acompanhamento realizadas em todas as Unidades de Avaliação, nos meses de novembro/2008, fevereiro/2009 e maio/2009, quando discutiu-se o andamento das metas e os diferentes fatores que estavam favorecendo ou dificultando o seu cumprimento.

Nos meses de abril, maio e junho de 2009, a equipe da CAMP/PRORH ofereceu a todas as Unidades de Avaliação a oportunidade de uma visita para dialogar com os servidores e dirigentes, orientar e esclarecer eventuais dúvidas. A conclusão do primeiro período avaliativo ocorreu em julho de 2009, com a aferição do resultado final do cumprimento de metas e habilitação dos TAE's.

Neste primeiro ciclo avaliativo, as metas pactuadas pelas 46 Unidades de Avaliação, totalizaram 637 metas. Dessas metas pactuadas pelas Unidades, foram atingidas no decorrer do primeiro ciclo avaliativo 548 metas, portanto, não foram alcançadas 89 metas, o que equivale a dizer que a UFJF alcançou

86% de metas no planejamento do trabalho, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Por se tratar do primeiro ciclo do PROADES, em que todas as Unidades de Avaliação lidaram com os novos desafios para pactuar, repactuar e empreender metas, consideramos este resultado positivo, pois as Unidades de Avaliação demonstraram o esforço feito pelos envolvidos para o atingimento das metas.

Gráfico 1: Resultados 1º ciclo avaliativo



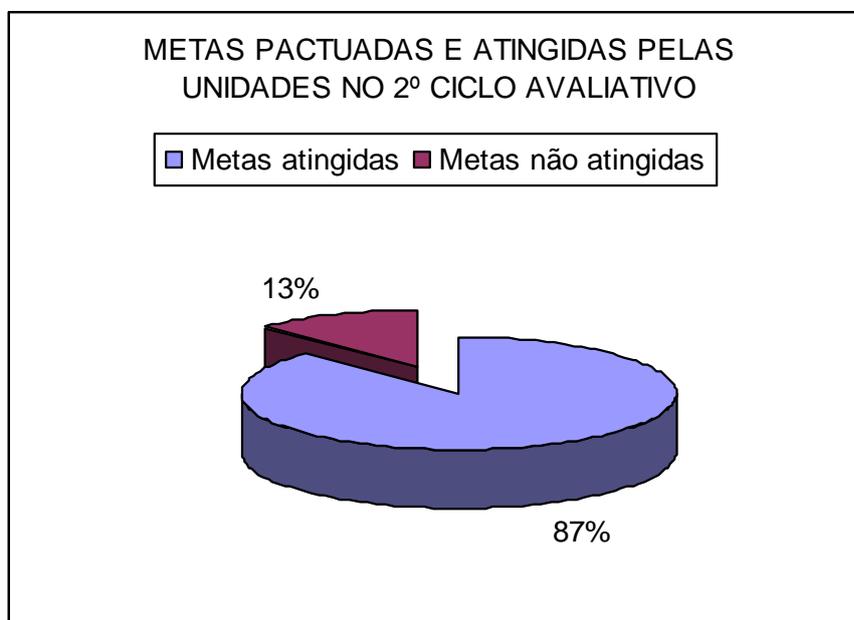
Fonte: UFJF/PRORH/CAMP (2009)

O 2º Ciclo do PROADES iniciou em fevereiro de 2010, com a pactuação das metas nas Unidades de Avaliação alinhadas ao planejamento das equipes e ao PDI da UFJF. Reuniões de acompanhamento foram realizadas nos meses de maio, agosto e novembro de 2010. Nos meses de agosto, setembro e outubro de 2010, a equipe da CAMP/PRORH visitou as Unidades de Avaliação, oferecendo suporte e esclarecimentos de dúvidas eventuais aos servidores e dirigentes. Recomendou-se a consulta do PROADES na página da PRORH, onde foram construídos espaços de comunicação e intercâmbio de experiências, como as novas seções de Entrevistas, Perguntas Frequentes e Fale Conosco.

A conclusão do período avaliativo ocorreu em janeiro de 2011, com a aferição do resultado final de atingimento de metas e habilitação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE's).

Neste 2º Ciclo avaliativo, as 46 Unidades de Avaliação totalizaram 784 metas pactuadas. Desse total, foram atingidas, no decorrer do 2º Ciclo avaliativo, 686 metas, restando 98 metas que não foram alcançadas até o fechamento do ciclo. No geral, a UFJF alcançou 87% de metas no planejamento do trabalho, resultado esse considerado satisfatório, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2: Resultados 2º ciclo avaliativo



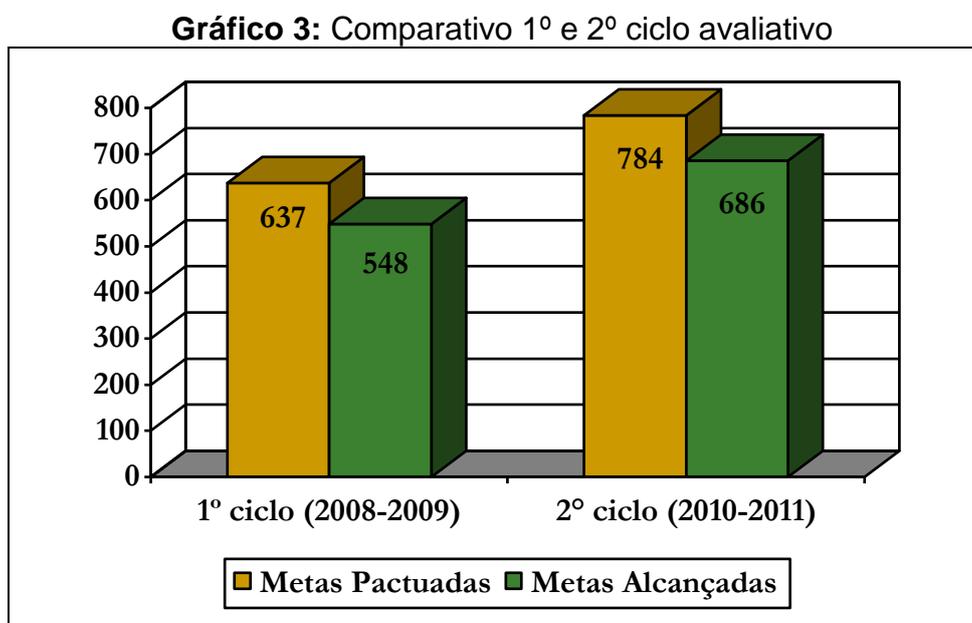
Fonte: UFJF/PRORH/CAMP (2011)

Nos dois períodos avaliativos já realizados, a orientação dada pela equipe da CAMP/PRORH foi de que as dificuldades encontradas deveriam ser vistas de forma enriquecedora, sinalizando para um maior cuidado na pactuação das metas, que deveriam ser factíveis. Sugeriu-se ainda especial atenção para que as metas dependam da própria Unidade de Avaliação e para que a duração das metas coincida com o período avaliativo, convertendo, se for o caso, as de longo prazo em várias metas de curto e médio prazo. Além disso, indicou-se que as metas não atingidas poderão ser reformuladas e aproveitadas nos próximos ciclos avaliativos do PROADES.

Ao final de cada período avaliativo são formatados pela CAMP/PRORH relatórios com níveis diferenciados de abrangência e detalhamento que são entregues respectivamente para o Reitor da UFJF, Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas e disponibilizado no site da UFJF como *feedback*¹¹ e prestação de contas aos servidores, gestores, usuários e comunidade.

Para o fim de progressão por mérito, a cada ciclo avaliativo as Coordenações Setoriais de Avaliação, ouvidas as Equipes de Trabalho, emitem parecer fundamentado sobre a habilitação individual dos TAE's. Os considerados habilitados receberão a progressão funcional por mérito, observando-se o interstício de 18 meses para a concessão da progressão bem como a ocorrência de licenças previstas na lei 8.112/90, que possam interferir neste prazo. Aos TAE's considerados não habilitados foram propostas formas de aprimoramento de seu desempenho através de capacitação, aconselhamento e acompanhamento, como determina o Artigo 32 da Resolução no 08/2007-CONSU.

No Gráfico 3 apresentamos uma análise comparativa dos dois ciclos anteriores do programa, demonstrando a evolução na quantidade de metas pactuadas e na melhoria dos resultados de cumprimento dos objetivos.



Fonte: UFJF/PRORH/CAMP (2011)

¹¹ Feedback: consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

Observamos que apesar da cultura recente da utilização da avaliação como ferramenta de gestão e desenvolvimento institucional, que os servidores e as equipes de trabalho tem paulatinamente se apropriado desse instrumento para de buscar habilidades e competências e demandas de cursos de capacitação que melhorem suas práticas diárias. Metas relacionadas a melhorias organizacionais, atendimento a normas e regulamentações também tem sido utilizadas recorrentemente. Ainda há muito que se avançar em termos de cultura organizacional e melhoria de processos, o que será objeto de intervenções a serem analisadas nos próximos capítulos desse PAE.

1.8. Constatções e proposta de intervenção a ser efetuada no PAE

Foi verificado desde a primeira implementação do programa em seu primeiro ciclo de avaliação de desempenho, que existem lacunas e deficiências a serem preenchidas e exploradas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho que passaremos a abordar a seguir.

A regulamentação efetuada pelas Leis 11.091/2005, 11.784/2008 e Decreto 7.133/2010 estabelecem os critérios e diretrizes para implementação das avaliações de desempenho, no entanto não existe uma metodologia padronizada definida, ficando a critério de cada IFES efetivar a sua, e que neste caso, nem todas conseguem se apropriar adequadamente do ferramental necessário para tornar a avaliação de desempenho um instrumento de gestão.

No capítulo 2 faremos uma análise detalhada dos métodos de avaliação disponíveis na teoria da administração, buscando a fundamentação necessária para melhor compreendermos como cada instituição se apropriou desse ferramental, e se o mesmo está vinculado aos seus sistemas de gestão.

Institucionalmente, o PDI das IFES nem sempre corresponde com a realidade dessas organizações, as informações não se encontram fundamentalmente coerentes com o planejamento e as necessidades institucionais. Há de se fazer uma revisão anual das ações pelas Secretarias de Desenvolvimento Institucionais das IFES, fiscalizadas pelas Comissões Próprias de Avaliação.

Os setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas têm que alinhar seus programas de capacitação e qualificação de servidores às necessidades preconizadas nas estratégias da Instituição, visando desenvolver as competências e habilidades necessárias para que os servidores possam contribuir para o atendimento das diretrizes de desenvolvimento institucional. Há de se desenvolver sistemas de tecnologia da informação que consigam efetivar os programas de avaliação de desempenho e capacitação, convergindo às políticas de gestão da competência dos servidores.

Existe a necessidade de se profissionalizar a gestão de RH das IFES, criando consultores internos que possam auxiliar os gestores a efetuarem o planejamento em suas unidades alinhados ao PDI, efetuando as mudanças de comportamento e mentalidade necessárias. Os servidores devem ser parceiros e condutores dessa mudança e melhoria.

Quanto aos TAE's e suas equipes de trabalho, devem ser incentivados a serem membros ativos no planejamento das ações de melhoria e desenvolvimento de suas unidades, efetuando as capacitações necessárias para o desenvolvimento de suas competências e habilidades. Os resultados da melhoria dos indicadores devem ser compartilhados por todos, sendo mérito de toda equipe de trabalho.

Diante desse processo de transformação por que passam as IFES, analisaremos no próximo capítulo, com bases na teoria da administração, a definição de competência, os modelos de avaliação de desempenho utilizados, novas propostas de gestão de RH e uma análise comparativa será efetuada através da documentação e ferramentas avaliativas utilizados por uma amostra 18 de instituições, de como essas se apropriaram desses modelos.

Essa proposta se justifica para verificar se houve transformação do programa nas medidas de melhoria das práticas de trabalho das IFES, na qualidade e na eficiência do serviço prestado junto aos seus usuários. Neste trabalho, verificaremos as possíveis melhores iniciativas a serem implementadas, a melhor maneira de divulgá-las e difundi-las dentro das organizações, buscando servir como *benchmark*¹² para outras instituições.

¹² Benchmark é o processo de identificação de referenciais de excelência

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA CONJUNTURA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS IFES

No primeiro capítulo deste trabalho, apresentamos a avaliação de desempenho dos servidores TAE's, objeto da investigação deste Plano de Ação Educacional, como uma potencial iniciativa de transformar a participação das equipes de trabalho em co-autoras do desenvolvimento institucional e agentes da transformação.

Para melhor compreender o contexto da aplicação desse plano, efetuamos uma retrospectiva histórica das três dimensões que compõem o ato da avaliação de desempenho no contexto das IFES: a evolução histórica do serviço público, as políticas e regulamentações da avaliação de desempenho de servidores no âmbito do setor público federal, e como as Instituições Federais de Ensino Superior se encontram diante das novas exigências impostas pelo REUNI e pelo SINAES.

Diante desse cenário de mudanças estruturais nas Universidades e nas carreiras dos servidores, passamos neste segundo capítulo, a verificar quais foram os impactos dessa nova realidade dentro das Universidades e a investigar se a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta eficaz para auxiliar a busca dos objetivos, visando o desenvolvimento organizacional e a melhoria dos processos internos da instituição.

Apesar das Leis 11.091/2005, 11.784/2008 e do Decreto 7.133/2010 estabelecerem as diretrizes para aplicação da avaliação de desempenho dos servidores públicos, nenhuma delas define o formato/método. Um dos nossos objetivos neste capítulo é verificar as técnicas utilizadas para avaliação de desempenho, passando pelos mais diversos tipos de sistemas avaliativos, dos mais antigos aos mais modernos, demonstrando os erros mais comuns cometidos em avaliações, discutidos por teóricos.

A avaliação de desempenho não pode existir como um objeto finalístico, isto é, não basta somente avaliar os trabalhadores como definido pelo Regime Jurídico Único, verificando somente os aspectos regulamentares de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e

responsabilidade ditados pela Lei 8.112/90. Diante dos novos desafios impostos pela reestruturação e avaliação institucional no atual contexto das universidades, ampliando o acesso das camadas menos desfavorecidas, aumentando progressivamente o número de vagas ofertadas, exigindo oferta de serviços educacionais de qualidade, impactando diretamente na competitividade de nosso país, faz-se necessário adaptar o modelo de gestão, utilizando as avaliações como ferramentas de desenvolvimento estratégico e organizacional.

Nesse sentido, faremos na sequência, a análise de como podemos nos apropriar da metodologia criada por David Ulrich¹³ (1998), que por meio do seu modelo proposto para um processo avaliativo, delinea os procedimentos para os quatro papéis principais da área de Recursos Humanos nas organizações: a administração de estratégias de RH, administração de infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação da mudança. Será efetuada a comparação com o modelo proposto por Tanure et al (2010) que traduz para o cenário brasileiro as quatro faces dos Recursos Humanos: a do executor, construtor, parceiro de mudança e navegador.

Por fim, foi efetuada uma análise comparativa das práticas de avaliação de desempenho adotadas por Instituições Federais de Ensino Superior, onde verificou-se quais métodos são utilizados por essas Universidades, os pontos fortes e fracos de cada programa e se essas ações estão correlacionadas com as estratégias das instituições.

Essa análise do *modus operandi*¹⁴ dos modelos avaliativos das IFES se faz necessário, para situar se as ferramentas e conceitos utilizados para os servidores TAE's da UFJF se encontram alinhados com as práticas utilizadas por outras instituições, se há o que ser melhorado/evoluídos nos aspectos metodológicos e práticos dos processos avaliativos.

¹³ David Ulrich, professor de negócios da Universidade de Michigan e sócio do Grupo RBL, consultoria que ajuda líderes a entregar mais resultados para suas empresas, tem mais de 20 anos de experiência em recursos humanos. Publicou mais de 100 artigos e escreveu 15 livros sobre o assunto. Trabalhou com aproximadamente 200 clientes e empresas de todos os segmentos. É considerado um dos maiores especialistas da área no meio acadêmico, além de guru número 1 dos executivos que lidam com gestão de pessoas no mundo.

¹⁴ Modus operandi: expressão em latim que significa "modo de operação"

2.1. Competências para a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho humano, de acordo com Chiavenato (1998), pode ser realizada através de diversas técnicas, que podem variar intensamente conforme a cultura das organizações. Até mesmo dentro de uma única organização, ela pode acontecer de maneiras diferentes, de acordo com o nível do trabalhador na hierarquia da organização e até mesmo da área na qual ele trabalha. Geralmente as sistemáticas de avaliação de desempenho humano atendem a determinados objetivos, traçados com base em determinada política de RH. Essas avaliações devem ser efetuadas com relação às competências funcionais, individuais e das equipes de trabalho, dentro de suas especificidades.

A comparação entre essas competências necessárias ou resultados esperados e as competências já disponíveis ou resultados alcançados permite, então, identificar as lacunas ou discrepâncias existentes. Tal avaliação permitirá a correção dos desvios, bem como o reconhecimento, a premiação e a remuneração das pessoas e das equipes com base no desempenho demonstrado (BRANDÃO, 2009).

O conceito de verificação e apuração das competências e atribuições de trabalhadores surge, segundo Mesquita (2010), quando McClelland (1973) lança o livro “Testing for Competencies rather intelligence”. Nessa publicação fica nítida a insatisfação do autor ante os métodos tradicionais de seleção utilizados pela psicologia, para prever o rendimento futuro no trabalho. Passam-se então à busca de outras variáveis, as chamadas “competências”, permitindo uma nova compreensão do rendimento no trabalho.

Nessas pesquisas, McClelland (1973) objetivava descobrir variáveis que tentassem prever com exatidão o rendimento eficaz no posto de trabalho. Para o autor, os tradicionais exames acadêmicos de atitude e conhecimento, e as qualificações e títulos não previam o rendimento que se teria no trabalho, nem o êxito na vida. As competências poderiam ser previsoras do rendimento no trabalho.

Formularam-se dois princípios fundamentais para a investigação: utilização de amostras de critérios para comparar pessoas que tiveram êxito tanto profissional, como pessoal, com pessoas de menor êxito nestes dois

campos de vida, visando identificar características e comportamentos que proporcionassem alguma relação de causa e efeito com esse êxito. Era necessário estudar as pessoas diretamente no trabalho, comparando as características dos de melhor desempenho com as dos trabalhadores de rendimento médio e baixo.

São muitas as definições de competência, em sua maioria complementares, entre elas, temos a definição de Trujillo (2000) que a entende como uma característica subjacente de um indivíduo, causalmente relacionada com um rendimento efetivo ou superior em uma situação ou trabalho, definido em termos de um critério. Para Zarifian (2008) “competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Le Boterf (2003) diz que, competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em situações profissionais determinadas. Já para Fleury e Fleury (2004) competência é uma característica subjacente a uma pessoa, relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Para Mesquita (2010), ficam dessa forma, diferenciados pelos diversos autores os seguintes conceitos: competência de aptidões (talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimentos, (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

A identificação das competências é parte vital da estratégia empresarial, inicia-se pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais, podendo também acontecer da forma inversa. A análise das competências de cada profissional formaria o portfólio de competências organizacionais, definindo-se então a estratégia no mercado/ambiente.

Mesquita (2010) afirma que os estudiosos franceses exerceram forte influência sobre o pensamento brasileiro no conceito de competências – autores como Le Boterf e Philippe Zarifian contrapuseram-se à visão americana de David McClelland, Spencer e Spencer e Paul Green. Para o autor, a visão francesa enfatiza o social e a visão americana enfatiza o comportamento e os

resultados. A conjunção dessas duas correntes formam a base para a visão dos autores brasileiros.

Assim como o entendimento de competência varia de acordo com cada organização, as políticas de RH seguem essa diversidade. Não há de estranhar que cada universidade desenvolva a sua própria sistemática de medição da conduta profissional de seus funcionários. De maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme as posições dos cargos, o nível hierárquico ocupado, normalmente são utilizados mais de um tipo de avaliação de desempenho. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e características das várias categorias de pessoal. Há vertentes que supõem que a avaliação de desempenho não deixa de ser uma boa sistemática de comunicação, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

Nesse sentido, na próxima seção passamos a investigar os diversos métodos de avaliação de desempenho existentes, para posteriormente podermos identificar quais métodos são utilizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior, e como essas se apropriaram desses métodos avaliativos para aplicar em seus servidores na busca do atendimento às legislações e aos melhores resultados institucionais.

2.2. Métodos de avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (1998), a avaliação dos indivíduos que desempenham um papel dentro da organização pode ser feita por meio de várias abordagens, e recebem diversas denominações: avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatório de progresso e avaliação de eficiência funcional. Pode-se inferir a avaliação de desempenho como um conceito dinâmico, visto que os trabalhadores são sempre avaliados, sejam formal ou informalmente, havendo normalmente uma certa continuidade dentro das organizações. É um instrumento pelo qual a organização pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração com o trabalhador a organização ou ao cargo que ocupa, de discordâncias, de desaproveitamento de empregados de potencial mais elevado do exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Diversos métodos e conceitos são relacionados ao desempenho, o mesmo se estende às metodologias de mensuração. Os métodos mais tradicionais de avaliação, segundo Pontes (1987), são criticados, pois baseavam-se na análise e classificação do comportamento apresentado pelo indivíduo no passado, sem nenhum vínculo ao compromisso futuro junto às organizações, são rotineiros, repetitivos e burocráticos. Podemos então, enumerar a seguir, métodos tradicionais e contemporâneos utilizados para essa finalidade.

2.2.1. Método da Escala Gráfica

Nesse método, a classificação do comportamento do indivíduo se dá pelo avaliador em escalas, que vão do insatisfatório ao excelente, para fatores de desempenho previamente definidos (CHIAVENATO, 2008). A posição das marcações é previamente fixada e descrita, cabendo ao avaliador escolher um dela para avaliar o desempenho do funcionário.

Utiliza formulário onde as linhas horizontais representam os fatores de desempenho, constituindo comportamentos e atitudes selecionadas e valorizadas pela organização. A quantidade de fatores varia conforme os interesses das instituições, normalmente variando entre 5 e 10 fatores.

As colunas verticais representam os graus de variação dos fatores (proficiência) conforme pode-se verificar no exemplo no Quadro 4. Os fatores são previamente selecionados para definir as qualidades que se pretende avaliar. Talvez pela simplicidade de construção e aplicação, constitui o método mais conhecido e utilizado no setor público.

Utilizado por muitas universidades, tem como ponto forte ser de fácil entendimento, avaliação simples, dando pouco trabalho ao avaliador no registro. Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, proporciona facilidade na elaboração de gráficos de acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

Quadro 4: Exemplo avaliação escala gráfica

QUESITOS	NIVEIS			
ASSIDUIDADE (considere a frequência, comparecimento, constância, do servidor no local de trabalho)	7	5	3	1
1 – Tem presença permanente no local de trabalho evidenciando a identificação com o trabalho e com a Instituição.				
2 – Comparece regularmente ao trabalho nos limites do horário previsto.				
3 – É pontual, permanece no local de trabalho, não se ausentando desnecessariamente.				
4 – Dedicar-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.				

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pontos fracos têm o fato de não permitir maior flexibilidade ao avaliador, que deve se ajustar ao instrumento e não as características do avaliado; sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar suas apreciações sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Esta interferência subjetiva e pessoal, de ordem emocional e psicológica releva alguns avaliados ao *halo effect* ou afeto da estereotipação, tende a rotinizar e viciar os resultados das avaliações, necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

2.2.2. Método da Escolha Forçada

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias organizações.

O método da escolha forçada estabelece a classificação, obrigatória, dos indivíduos em grupos de desempenho, graduados de péssimo a excelente, ao longo de uma curva normal¹⁵ (PONTES, 1987). Consiste em avaliar o

¹⁵ Curva em forma de sino, utilizada na estatística, representa a distribuição de uma determinada amostra/população onde a probabilidade de uma observação assumir um valor entre dois pontos quaisquer é igual à área compreendida entre esses dois pontos.

desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual, conforme podemos observar no exemplo demonstrado no Quadro 5. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

De acordo com Pontes (1987), no formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado. As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa.

Quadro 5: Exemplo avaliação escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Fonte: Chiavenato (2008)

Esse método de acordo com Chiavenato (2008), tem como vantagens: propiciar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (*hallo effect*); aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Já as desvantagens do método são: elaboração e montagem complexa, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado; método fundamentalmente comparativo e discriminativo, apresentando resultados globais; discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores; quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento; deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados (CHIAVENATO, 2008).

2.2.3. Método da Pesquisa de Campo

Fundamenta-se na realização de entrevistas entre o avaliador e o avaliado para levantamento de fatos que expliquem as causas e as consequências do desempenho apresentado. Consiste segundo Araujo e Garcia (2009), numa forma de aplicação clássica e uma das mais completas no campo da Avaliação de Desempenho. Normalmente é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa. O Quadro 6 demonstra o exemplo de como pode ser efetuado o roteiro dessa pesquisa.

Possui como pontos fortes a visualização do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao supervisor assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal; permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;

permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da Administração de RH; acentua a responsabilidade de linha e a função de staff na avaliação de pessoal e é o método mais completo de avaliação (ARAUJO e GARCIA, 2009).

Como desvantagens, o Método de Pesquisa de Campo apresenta custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; lentidão no processamento provocada pela entrevista um a um, a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor e pouca participação do avaliado.

Quadro 6: Avaliação pesquisa de campo

AVALIAÇÃO INICIAL	ANÁLISE COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Por que o desempenho foi satisfatório/insatisfatório? • Quais motivos podem justificar esse desempenho? • Quais são suas responsabilidades, de sua descrição deixou de executar? Por quê? • Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu? • Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades? • Ele possui qualidades? 	<ul style="list-style-type: none"> • Já experimentou o funcionário em tarefas mais complexas? Ele já substituiu alguém em cargos mais altos? • Quais foram os resultados? • Já recebeu treinamento? • Ele precisa de treinamento? • Demonstra potencial para desenvolver-se?
PLANEJAMENTO	ACOMPANHAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Quais outros aspectos gostaria de analisar em relação ao desempenho e potencial do funcionário? • Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário? (O assessor deve ler e explicar para o supervisor todas as ações do plano de ação) • Por que se recomenda esse plano? • Está certo de que essa é a melhor recomendação? • Indique, em ordem prioritária, 2 prováveis substitutos para esse funcionário. • Houve mudança de substitutos em relação à avaliação anterior? Por quê? • Após essa análise do desempenho, que avaliação dará a esse funcionário? 	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho do funcionário tem sido abaixo/acima do padrão? • Este desempenho tem sido característica típica do funcionário? • O funcionário foi avisado de sua deficiência? Recebeu uma oportunidade para melhorar? • O funcionário tem sido experimentado em tarefas mais complexas?

Fonte: Araújo e Garcia (2009)

2.2.4. Método dos Incidentes críticos

Observar e registrar apenas os comportamentos excepcionais, positivos e negativos, é a técnica utilizada pelo método dos incidentes críticos. Segundo Chiavenato (1998), por esse método o comportamento positivo deve ser reforçado e o negativo corrigido.

Baseia-se segundo o autor, no fato que no comportamento humano existem características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Nessa técnica, a sistemática se dá por meio da chefia imediata observando e registrando os fatos excepcionalmente positivos e negativos quanto ao desempenho dos seus subordinados, não se preocupa em avaliar as situações normais, conforme pode ser observado no exemplo do Quadro 7. Para haver sucesso na utilização é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

Quadro 7: Avaliação incidentes críticos

Avaliação de Desempenho			
Nome: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____			
Aspectos Excepcionalmente Positivos		Aspectos Excepcionalmente Negativos	
Tem Características de Líder		Apresenta Muitos Erros	
Apresenta Idéias Inovadoras		Demora em Tomar Decisões	
Sabe Lidar com Pessoas		Comunicação Deficiente	
Trabalha em Equipe		Espírito Conservador e Limitado	

Fonte: Chiavenato (2008)

Tem como vantagem segundo Araujo e Garcia (2009), avaliar as características boas e ruins do funcionário, atuando sobre os extremos, potencializando os aspectos positivos e evidenciando o que deve ser melhorado, de fácil utilização e aplicação. Como fator negativo, tem caráter de tendenciosidade e parcialidade, não verificando as situações normais dos trabalhadores.

2.2.5. Método da comparação de pares

Também conhecido como comparação binária, onde é efetuada uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. Para Araujo e Garcia (2009), esse método proporciona a definição de padrões desejáveis e indesejáveis de desempenho, de modo que as características do avaliado possam ser comparadas com esses padrões.

Tem a vantagem de ser um processo muito simples e a desvantagem de ser pouco eficiente, tornando-se muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

2.2.6. Método da auto-avaliação

Neste método, o próprio trabalhador é solicitado a fazer uma análise sincera de suas próprias características de desempenho. Para isso, pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer. Para Chiavenato (2008), cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas.

Tem a vantagem de evitar a subjetividade implícita ao processo de avaliação e a desvantagem de ser tendencioso para beneficiar somente os empregados, em detrimento das metas organizacionais.

2.2.7. Método do relatório de performance

Também chamado de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de “uma descrição mais livre acerca das características do avaliado. Semelhante a avaliação de incidentes críticos” (ARAUJO E GARCIA, 2009,

p.164), é verificado com esse instrumento para cada avaliado seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos.

Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

2.2.8. Método de Padrões de Desempenho

Chamado também de padrões de trabalho, quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas. Considerado por Araujo e Garcia (2009) como uma variação do método de comparação de pares, porém, ao invés de solicitar às pessoas que determinem suas metas, a organização que estabelece os padrões a serem seguidos.

Esse método utiliza frases descritivas pré-estabelecidas, trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos; Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. Nesse método, os avaliados devem saber previamente da existência desses padrões.

2.2.9. Método da Avaliação de Resultados ou por Objetivos

É o método que confere a avaliação maior objetividade e eficiência, reduzindo as injustiças e discrepâncias verificadas na aplicação dos métodos tradicionais, rompendo com os tradicionais traumas provocados pelas arbitrariedades, autocrítica, tensão entre o avaliador/avaliado. É baseado segundo Giegold (1980) no estabelecimento de compromissos de trabalho futuros, negociados entre o indivíduo, a equipe e a chefia.

Tanto o modelo de gestão por competências quanto o de gestão do desempenho permitem a ampliação da metodologia de avaliação de desempenho do nível individual para os demais níveis organizacionais.

Explicitam a importância da avaliação para a sustentação dos demais subsistemas de gestão de pessoas. Neste modelo, afirma Chiavenato (2008) tanto a competência quanto o desempenho passam a ser entendidos como os comportamentos e processos necessários à entrega dos resultados ou como os próprios trabalhos ou resultados produzidos. Esta metodologia tem início com a definição das competências organizacionais ou descrição de padrões de desempenho, pautados sobre a estratégia (missão, visão e objetivos organizacionais), seguidos da definição dos indicadores de desempenho e das metas.

Para este modelo, o gestor, equipe e colaborador negociam os objetivos a alcançar em um período de tempo. Esses objetivos são específicos, mensuráveis e alinhados aos da organização. Periodicamente o gestor, equipe e o colaborador discutem o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. O gestor comunica seu agrado ou desagrado com os resultados alcançados e também propõe correções.

Para Chiavenato (2008), a implantação da Avaliação por Objetivos segue seis etapas: formulação de objetivos consensuais; comprometimento do pessoal no alcance dos objetivos consensualmente pactuados; negociação sobre a alocação dos recursos para o alcance dos objetivos; desempenho; monitoração contínua dos resultados comparando o aos objetivos e; retroação intensa e contínua da avaliação.

2.2.10. Avaliação de desempenho por múltiplas fontes

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser ativo. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (SOUZA, 2005, p.96) levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização.

Sobre a ótica da responsabilidade pelo processo de avaliação de desempenho, Chiavenato (2008) e Brandão (2009) relatam que as metodologias mais recentes passaram a considerar a participação de outros

atores no processo avaliativo: pares, subordinados, clientes internos e externos também passaram a manifestar seus pontos de vista sobre os desempenhos individuais apresentados.

Para entender a avaliação de desempenho como processo de responsabilidade compartilhada é necessário reduzir as interferências subjetivas pela ampliação e diversificação dos atores que irão aferir os desempenhos individuais, estes, segundo Brandão (2009) são aspectos que balizam a aplicação do modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes.

Reis (2003) acrescenta que esse tipo de abordagem é mais coerente com as atuais estruturas organizacionais: descentralizadas e horizontais, mais flexíveis e com clientes cada vez mais exigentes. Tendências extensíveis a um serviço público orientado para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Já para Edwards e Ewen (1998) a avaliação por múltiplas fontes deve ser aplicada em um primeiro momento para fins de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, devendo ser num segundo momento, para fins de promoção e remuneração. Essa estratégia segundo os autores, propicia o amadurecimento dos papéis de avaliadores e avaliados, promovendo uma maior liberdade de avaliação pelos avaliadores e uma assimilação positiva dos retornos desses procedimentos aos avaliados, sem que tenha o peso inicial do fator remuneratório. Acreditam que esse modelo exige um planejamento criterioso e um acompanhamento ostensivo, esclarecimentos sobre o processo, preparação dos atores para o exercício de avaliação e aplicação de ações que combatam a realização de avaliações tendenciosas ou injustas, indispensáveis ao sucesso da metodologia.

No que diz respeito às resistências da aplicação da avaliação de múltiplas fontes com impacto financeiro na remuneração dos trabalhadores, Edwards e Ewen (1998) propõem algumas soluções: destinação de campos específicos às ações de capacitação e desenvolvimento nos instrumentos de avaliação, com acesso reservado exclusivamente ao avaliado; descarte das notas extremas, mínimas e máximas, com o objetivo de aumentar a margem de liberdade para uma avaliação mais criteriosa; orientação e responsabilização dos avaliadores quanto às consequências das avaliações realizadas. De acordo com os

autores, quanto maior for a percepção de justiça, menor será a rejeição à metodologia de avaliação utilizada.

O Decreto nº 7.133/2010 também adotou princípios da avaliação por múltiplas fontes ao regulamentar que na dimensão individual ocorrerá: a autoavaliação; a avaliação da chefia imediata; a avaliação entre os pares, para os servidores sem função ou cargo comissionado, ou a avaliação das chefias pelos subordinados, para os ocupantes de funções ou cargos comissionados.

Porém algumas limitações surgem no decreto: os ocupantes de cargos comissionados de níveis hierárquicos mais elevados foram dispensados do processo de avaliação; as avaliações entre pares foram restringidas aos servidores que percebem uma das 48 gratificações listadas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, fato que pode dificultar uma aplicação efetiva da avaliação dada a diversidade de situações funcionais (gratificações não listadas no decreto, servidores que recebem subsídio, empregados públicos anistiados) existente nas equipes. Essas restrições mostram-se contrárias aos princípios de ampliação, diversificação e reciprocidade das avaliações propostos pelo modelo de avaliação por múltiplas fontes.

2.2.10.1. Avaliação 360º

Nessa modalidade de avaliação de múltiplas fontes, os participantes recebem *feedbacks*¹⁶ estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*¹⁷, conforme exemplificado no Quadro 8. Poderá haver também uma auto-avaliação do participante, os resultados destes *feedback's* são confidenciais e o avaliado pode ou não saber quem o avaliou. Reis (2003) relata que a avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus têm abordado três aspectos: avaliações estruturadas podem funcionar como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de lideranças; a amplitude e a diversidade das avaliações também ampliam a análise sobre as ligações e interferências das ações individuais sobre as ações coletivas, bem como o impacto final para

¹⁶ Feedback: retorno de informação acerca o desempenho, conduta, ação executada, com objetivo de reorientar/estimular futuros comportamentos mais adequados.

¹⁷ Stakeholder: termo utilizado na administração para representar as partes interessadas que estão de acordo com as práticas de governança corporativa adotadas pelas organizações.

as organizações; e que as mudanças de comportamento sofrem influência direta das características pessoais e do ambiente organizacional.

Além disso, o autor sugere que a implantação desse método siga as seguintes etapas: definição do perfil de liderança que corresponda ao contexto organizacional; definição de um instrumento de avaliação previamente validado; definição de um quantitativo de avaliadores que garanta a confidencialidade dos dados, observando a infraestrutura para o tratamento dos dados e considerando a escolha dos avaliadores, dentro da rede de interação do avaliado; capacitação dos atores para atuação no processo; divulgação e utilização dos resultados apurados para o aperfeiçoamento profissional dos avaliados e demais subsistemas componentes da política de gestão de pessoas de cada organização.

Quadro 8: Avaliação 360º



Fonte: Reis (2003)

Reis (2003) comenta que além das vantagens apresentadas por este modelo, a avaliação 360 graus pode apresentar limitações quando: as características individuais, cognitivas e emocionais dificultando a mudança de comportamento a partir dos feedbacks recebidos. Verifica-se que o suporte organizacional disponível para a superação das dificuldades levantadas é inexistente ou frágil. Além disso, alerta sobre os riscos de um planejamento deficiente: custos elevados e lentidão de processo.

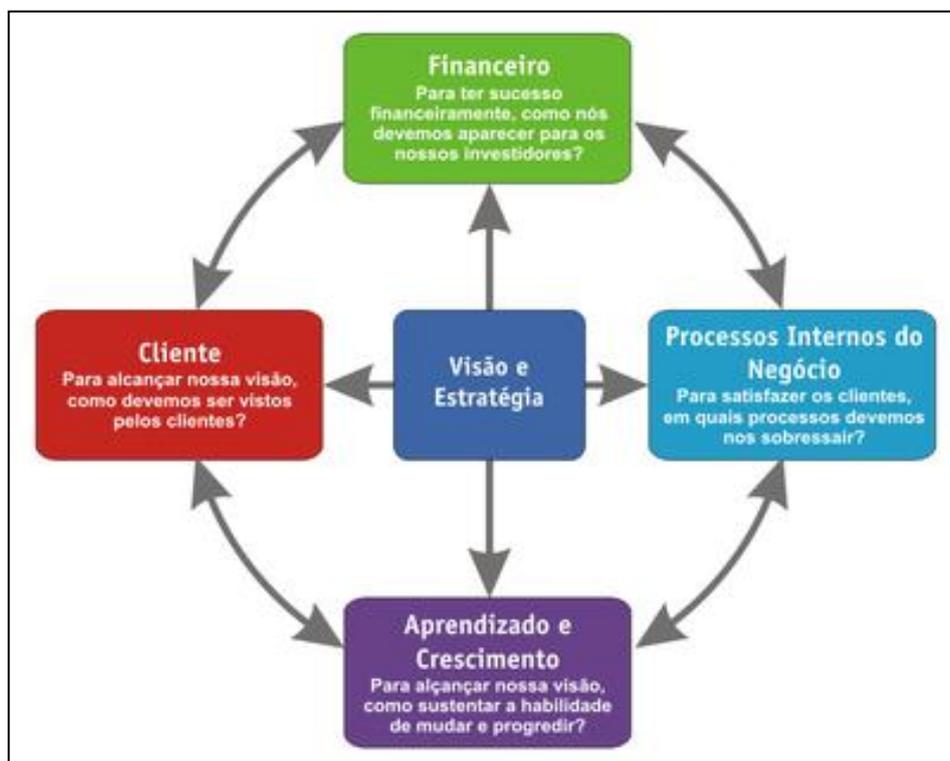
2.2.10.2. Avaliação por Balance Scorecard

Sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, surgiu segundo Araujo e Garcia (2009), com o intuito de avaliar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Contrapõe-se ao método tradicional que enfoca somente a dimensão financeira, traz a possibilidade de não somente avaliar mas também criar procedimentos tendo como foco a melhoria contínua.

Nesse sentido, são definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico, de modo que o não atendimento dessas metas leva a reformulação das tarefas, conforme observado na Figura 3.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o objetivo estratégico serve de alicerce para a definição de metas e ações que deverão ser realizadas para o alcance destas, e que poderão ser substituídas no caso de não atingimento da meta.

Figura 3: Balance Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

2.3. A avaliação de desempenho: questionamentos e vícios

Passamos por processos avaliativos durante toda a nossa vida. No início, quando crianças e adolescentes pelas avaliações das disciplinas escolares, entrando na vida adulta somos avaliados em nosso conhecimento pelos processos seletivos das faculdades/universidades, em concursos e na nossa vida profissional.

Quando estamos em contato com uma pessoa, de alguma forma somos avaliados reciprocamente. Da mesma forma, sempre se obtém algum tipo de informação sobre alguém quando se deseja. No entanto, as informações obtidas dessa forma são confiáveis? Podem ser comparadas objetivamente ao longo do tempo? Servem de base sistemática para a identificação de necessidades de capacitação?

Podemos afirmar que a avaliação de desempenho, formal ou informal, de alguma forma sempre existiu, normalmente é subjetiva e contém distorções. Dessa forma, o objetivo de uma avaliação de desempenho estruturada é obter informações menos subjetivas e menos distorcidas do que as obtidas por meio de processos sem nenhuma estruturação.

Os vícios mais comuns em avaliações de desempenho para Lacombe e Heilborn (2003) são: subjetivismo, unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não conforme definido pelo instrumento de avaliação), tendência central (atribuir conceito sempre médio), efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos).

Para serem eficazes, as avaliações de desempenho devem ser baseadas inteiramente nos resultados das atividades do homem em seu trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

2.4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos

Apesar de discorrer-se sobre os diversos tipos de sistemas avaliativos existentes na teoria da administração, conclui-se que nenhum processo avaliativo funciona na sua plenitude, se não estiver correlacionado a objetivos efetivos, caso contrário, estaremos somente avaliando por avaliar, desvinculado da realidade presente e futura das organizações.

Nesse sentido, apresentamos neste ítem, os modelos de Ulrich e das Quatro Faces dos Recursos Humanos, que utilizam metodologias que visam integrar as políticas de gestão de pessoas com as práticas profissionais em todos os níveis das organizações, do operacional ao estratégico.

2.4.1 O Modelo de Ulrich

O modelo de Ulrich (1998) delinea os quatro papéis principais que a gestão de pessoas de uma organização deve ter: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Infraestrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários e a Administração da Transformação e da Mudança, conforme podemos observar na Figura 4

Figura 4: Modelo dos quatro papéis da gestão de pessoas



Fonte: (ULRICH, 1998, p. 40)

De acordo com Ulrich (1998), os dois eixos representam o foco e as atividades dos profissionais da área de gestão de pessoas, indo o foco do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os gestores das organizações devem aprender ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, focando-se tanto no longo prazo quanto no curto prazo.

As atividades desses profissionais segundo o autor, devem se estender da administração de processos à administração de pessoas. Esses dois eixos delineiam os quatro principais papéis dos gestores apresentados por esse modelo. No Quadro 9 são discriminados os três pontos que há de se considerar na construção do modelo: as metas a serem atingidas para o desempenho de cada papel; a metáfora característica que acompanha cada papel e; as atividades que os gestores devem executar para desempenhar cada papel.

Quadro 9: Definição dos papéis da gestão de pessoas

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comun'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: (ULRICH, 1998, p. 41).

Esses múltiplos papéis devem ser compartilhados entre todos os colaboradores das organizações, no caso das IFES, desde o Reitor, Pró-Reitores, Secretários, Diretores de Unidade, Coordenadores, Gerentes, Chefes de Departamentos e Seções, Professores, Técnico Administrativos em Educação entre outros profissionais.

Dessa forma, de acordo com Hanashiro et al (2003) o papel dos profissionais da área de gestão de pessoas passa pela elaboração de políticas e práticas agregadoras de valores aos seus *stakeholders* e na orientação e qualificação dos gestores, para assumirem o papel complementar de gestor de pessoas. O foco das políticas de gestão de pessoas deixa de ter uma perspectiva somente interna e passa a ter a visão de agregação valores

necessários para as melhorias e mudanças institucionais. Ulrich (1998) defende uma mudança de mentalidade dos colaboradores, passando da ênfase “o que eu faço” para a ênfase “o que eu entrego”, abolindo a visão reducionista e adotando a dimensão sistêmica, múltipla, focada nas necessidades diferenciadas dos *stakeholders*.

As avaliações de desempenho aplicadas aos TAE's das universidades tem que estar alinhadas às práticas necessárias para realização dos objetivos das IFES, no ajuste integrado, o foco concentra-se na fusão entre os Planos de Desenvolvimento Institucionais e os de Gestão de Pessoas, onde os gestores e servidores passam a trabalhar como parceiros para garantir a coerência entre os planos em todas as suas dimensões.

A seguir discorreremos sobre os quatro papéis propostos por Ulrich (1998):

2.4.1.1 Administração Estratégica de Recursos Humanos

É importante que a avaliação de desempenho esteja integrada aos objetivos institucionais das universidades, para Hanashiro et al (2003) há necessidade de se reverter o atual quadro e impulsionar a educação superior para a melhoria da qualidade, efetuando mudanças contínuas visando modificar os papéis e funções do ensino superior, dos trabalhadores dessas instituições, dos procedimentos acadêmicos e administrativos como um todo em função do crescimento e da importância que a educação tem no mercado de trabalho e na formação da sociedade.

A metáfora utilizado por Ulrich (1998) para designar esse papel é a do “parceiro estratégico”, papel dos profissionais de gestão de pessoas que devem se concentrar no ajuste dos planos de gestão à estratégia organizacional, visando garantir o sucesso e aumentar a capacidade da instituição alcançar seus objetivos.

Trazendo para o contexto das IFES, os procedimentos avaliativos devem mover esforços para atuar em três direções: adaptar a organização reduzindo o tempo existente entre a concepção à execução da estratégia; atender melhor as necessidades dos usuários traduzindo as expectativas em políticas e

práticas específicas e; trabalhar com mais qualidade mediante a execução mas eficaz de seus Planos de Desenvolvimentos Institucionais.

2.4.1.2 Administração da Infraestrutura da Empresa

A infra-estrutura organizacional tradicionalmente é operacionalizada pelos gestores quando contratam, treinam, avaliam, premiam, promovem e gerem o fluxo de funcionários nas instituições. Ulrich (1998) propõe que esses profissionais concebam e desenvolvam papéis de maneira mais racional, assegurando que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com mais eficiência.

Traduzindo para o contexto da avaliação de desempenho, há a necessidade de se trazer para as metas das equipes de trabalho, o desenvolvimento da melhoria na estruturação dos processos internos, detalhando cada atividade e as atribuições de cada colaborador, de modo a otimizar e racionalizar as operações para melhor eficácia das ações institucionais.

Foi escolhido pelo autor como metáfora sobre o trabalho de infra-estrutura de uma organização, a denominação de “especialista administrativo”, constituindo na formação e proposição de profissionais que eliminam gastos desnecessários, aumentam a eficiência e constantemente descobrem novas maneiras de fazer as coisas de um jeito melhor. Contribui para a mudança das posturas, trazendo para seus ambientes de trabalho ações empreendedoras ao ponto de levar a reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram.

2.4.1.3. Administração da Contribuição dos Funcionários

Nos dias de hoje o capital intelectual é considerado o maior patrimônio das empresas. De acordo com Antunes et al (2000), cabe aos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas desenvolver os indivíduos, promover o maior envolvimento, comprometimento, aperfeiçoamento das

competências desses colaboradores, para que possam atuar como agentes empreendedores, parceiros e fornecedores.

Para Ulrich (1998) gerir a contribuição de funcionários implica que os gestores e profissionais de gestão de pessoas se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos colaboradores. A metáfora que o autor apresenta para a contribuição dos funcionários é denominada “defensor de funcionários”.

Na avaliação de desempenho essa dimensão deve ser traduzida em metas que envolvam o indivíduo e as equipes de trabalho no sentido de aumentar suas qualificações, desenvolver suas competências, facilitar o relacionamento interpessoal e minimizar o conflito nas relações de trabalho. De acordo com o autor, quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles se torna um importante ativo mensurável, refletindo na melhoria da qualidade dos processos operacionais e estratégicos da organização.

A nomenclatura de defensor dos funcionários foi questionada por Coutinho (2004) e Cançado et al. (2006), em função de uma possível conotação pejorativa ligada à língua e cultura brasileira, sendo proposto a alteração para o papel do intérprete das necessidades dos empregados ou do interlocutor.

2.4.1.4. Administração da Transformação e da Mudança

O quarto papel apresentado no modelo de Ulrich, é o qual os gestores e profissionais de gestão de pessoas contribuem para gerir a transformação e a mudança, acarretando na transformação da cultura existente nas organizações.

A mudança refere-se à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais; os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança (ULRICH, p. 47, 1998).

No contexto da avaliação os gestores em conjunto com as equipes tornam-se parceiros institucionais, atribuindo metas que ajudam os servidores a

se livrarem da antiga cultura e se adequarem a uma nova realidade, identificando os processos e procedimentos que necessitam de mudanças.

A denominação dada como metáfora a esses profissionais é a de “agente da mudança”, atuam segundo ao autor honrando o passado, respeitando as tradições e as histórias das organizações, e ao mesmo tempo, atuando em favor do futuro. Incluem em suas ações a identificação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problema e criação e execução dos planos de ações.

É considerada a competência mais valorizada e importante para o sucesso dos profissionais gestores, ajudando nos acontecimentos que compreendem os processos fundamentais para a mudança, garantindo que ela ocorra da maneira pretendida.

2.4.2. O Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos

Vimos com o modelo de Ulrich, possibilidades de agregar valor aos procedimentos avaliativos, pactuar objetivos que efetivamente tragam benefícios, almejar a melhoria dos processos estratégicos e operacionais de uma organização.

Nesta seção apresentaremos em contraponto ao modelo de Ulrich (1998), o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos, proposto pelos pesquisadores Tanure, Evans e Pucik (2007) para identificar se as empresas que atuam no ambiente brasileiro, incluem a área de Recursos Humanos como uma parceira estratégica, na articulação das mudanças organizacionais e quais os fatores críticos que influenciam a configuração desse papel.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) criticam o modelo de Ulrich, alegando que os papéis de especialista administrativo e de interlocutor podem se fundir dando origem ao que eles denominam o construtor. Além disso, os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança na realidade constituem um único papel por eles denominado de parceiro estratégico. E avançam ao propor um novo papel – o navegador – responsável por lidar com os paradoxos inerentes às empresas globalizadas (FONSECA, 2007, p.53).

Evans, Pucik e Barsoux (2002) propuseram um modelo no qual os gestores devem atuar como construtor, parceiro de mudança e navegador. Esses autores transpõem esse modelo para a realidade brasileira baseados nos resultados de pesquisas e experiências de três décadas em empresas multinacionais e brasileiras. Os autores demonstraram a existência de mais uma face ou etapa anterior à de construtor – a de executor.

Segundo os mesmos autores, o desenvolvimento de processos de gestão em Recursos Humanos iniciou no Brasil com quase 50 anos de atraso com relação aos países de primeiro mundo, induzidos pela indústria automobilística nos anos 60, importando práticas gerenciais americanas em um primeiro momento, japonesas a partir dos anos 80 e 90, quando buscaram desenvolver técnicas e práticas de gestão mais modernas, sendo na maioria das vezes *benchmark* de práticas internacionais.

A partir desses preceitos, os autores defendem a abordagem da divergência convergente¹⁸, admitindo que o conceito universalista seja válido para alguns aspectos da vida organizacional e o relativista para outros, tendo em vista diferenças no contexto legal e cultural em que a empresa se insere.

Diante de mudanças oriundas do cenário cada vez mais competitivo e globalizado, novos papéis passaram a ser exigidos aos profissionais da área de Recursos Humanos e dos gestores das instituições, Tanure, Evans e Pucik (2007) apresentam quatro faces (ou etapas) essenciais a serem exercidas pela área, caracterizadas como: executor, construtor, parceiro de mudança, navegador.

O modelo quatro faces da gestão dos Recursos Humanos demonstrado no Quadro 10, apresenta as diferentes características básicas, focos de atuação, perspectivas teóricas e suas funções/definições:

¹⁸ Existem três diferentes abordagens que relacionam gestão versus cultura; a abordagem convergente, que foi muito propagada até os anos 70 e argumenta que existe uma única melhor maneira de administrar e organizar a empresa, baseada nas melhores práticas funcionais específicas; a abordagem divergente, muito enfatizada nos anos 70, com as pesquisas de Hofstede, que reconhecia que o contexto é absolutamente importante para identificar a melhor forma de gestão; e, por último, a abordagem divergente-convergente, que é mais integradora e defende a ideia de que as diferenças entre países e regiões refletidas nas organizações são mais evidentes em relação a aspectos relacionados a valores, enquanto outros, mais hard, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está inserida. (TANURE, 2007).

Quadro 10: As quatro faces de RH

MODELO DAS QUATRO FACES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS				
FACES	CARACTERÍSTICAS	FOCO DE ATUAÇÃO	PERSPECTIVA TEÓRICA	FUNÇÃO
EXECUÇÃO	Administração e operação das funções básicas e ferramentas de gestão.	AÇÃO	REALIZAÇÃO DE TAREFAS	EXECUTOR
CONSTRUÇÃO	Estabelecimento da arquitetura de gestão de Recursos Humanos, desenvolvimento das funções e processos de forma sistêmica e consistente. Alinhamento à estratégia organizacional.	CONSISTÊNCIA INTERNA	ADEQUAÇÃO	CONSTRUTOR
REALINHAMENTO	Reconfiguração da arquitetura para ajustamento do sistema às mudanças ambientais e às novas estratégias de negócio.	DINÂMICA DAS MUDANÇAS	AJUSTE EXTERNO	PARCEIRO ESTRATÉGICO DE MUDANÇAS
DIREÇÃO	Gestão do contexto de dualidades. Desenvolvimento das capacidades organizacionais, transformando a tensão das forças opostas em energia de desenvolvimento.	TENSÃO CONSTRUTIVA ENTRE OPOSTOS	DUALIDADE / PARADOXOS	NAVEGADOR

Fonte: Adaptado de Tanure, Evans e Pucik, 2007.

2.4.2.1 Executor

Segundo Tanure et al. (2007), atuando como executor, a área de RH desenvolve as suas diversas funções básicas e clássicas: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas; voltadas para a realização de tarefas burocráticas, buscando-se o cumprimento da legislação.

A perspectiva do executor é centrada no fazer, na ação, sendo as funções, entretanto, as funções desalinhadas entre si e descoladas da estratégia da empresa. O foco é no processo, em detrimento dos resultados (TANURE et al., 2010, p.598)

Algumas vezes, a inconsistência com a estratégia empresarial pode ser mascarada pelas diversas ferramentas de última geração utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão

do desempenho dentre outras. Se essas ferramentas não estão atreladas ao negócio da empresa, não se consegue construir uma base consistente desses processos fundamentais, de maneira a auxiliar na gestão das pessoas.

2.4.2.2 Construtor

Como construtor, o profissional de RH volta-se para o ajuste interno da organização com a finalidade de que a estratégia da organização seja apoiada por uma política correta. Segundo Tanure et al. (2007), desenvolvendo suas funções operacionais, as mesmas do executor, necessárias para que o negócio funcione, porém de maneira interligada e alinhada às estratégias da empresa, com vistas a agregar valor ao negócio, funcionando como os “fundamentos” da organização.

Desde a década de 90, Gutierrez (1991) alertava que o RH precisava adotar uma estratégia de afastar-se das atividades consideradas burocráticas (recrutamento e seleção, pagamentos, serviços gerais, segurança) e focar no que realmente é relevante, o desenvolvimento dos objetivos da instituição.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Ulrich (1998) não sugerem o abandono dessas atividades, mas enfatizam que todas as atividades de RH, das operacionais às estratégicas, devem estar relacionadas entre si e fortemente integradas às estratégias da organização.

2.4.2.3 Parceiro Estratégico de Mudanças (Realinhamento)

Com um enfoque voltado para o ajuste externo, o terceiro papel citado por Tanure, Evans e Pucik (2007), o de parceiro de mudança, busca realinhar internamente a estratégia da organização para enfrentar as mudanças advindas do ambiente externo.

Quando muda o ambiente ou a estratégia, o processo de realinhamento de pessoas envolve o descongelamento da configuração organizacional. Esse processo de realinhamento é mais do que a tarefa técnica de implementação de mudanças por meio da modificação de práticas de RH, isoladas da estratégia e do negócio. Não se trata de abordagem voltada para as mudanças externas, na qual novos objetivos estratégicos são rapidamente posicionados, em forma de modismos. Quando a adequação externa tem foco maior, em detrimento da adequação interna, gera-se uma imagem de inconsistência nas práticas de GRH (TANURE et al., 2010, p.600).

Evans, Pucik, Barsoux (2002) afirmam a possibilidade de ser muito complicado administrar a mudança sem um estreito alinhamento entre conteúdo e processo (subentenda-se entre linha de produção e gestão de RH). Neste momento, os gestores de RH redefinem e mudam a abordagem de atuação, contribuindo de forma efetiva com o realinhamento organizacional às mudanças na estratégia e ao ambiente externo.

Segundo Fischer (1998), a atuação do RH como agente de mudança pode ocorrer de três maneiras: RH de “fachada”, ou seja, apesar de no discurso dizer que o RH participou dos processos de mudança, isso não ocorreu na prática; RH que participa “a reboque”, adaptando-se ao que foi definido pela cúpula, de forma dependente e desarticulada e; RH em “parceria”, que seria a forma ideal, ou seja, o RH participando desde o início nas definições das estratégias e do processo como um todo.

A prática do realinhamento suscita a mudança de comportamento dos gestores e dos colaboradores, adequando-os a uma nova realidade. Essa modificação exige desses atores um ajustamento do sistema às mudanças ambientais e as novas estratégias. O papel do navegador, demonstrado a seguir, mostra como esse gestor deve lidar com as tensões emergentes.

2.4.2.4. Navegador

Como navegador, os gestores de RH lidam com as dualidades e paradoxos advindos do processo de internacionalização das políticas institucionais: resultados de curto e longo prazo; centralização e descentralização, integração global e responsabilidade local, dentre outros.

Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Tanure, Evans e Pucik (2007), lidar com essas forças opostas é primordial para o sucesso das chamadas empresas transnacionais. Esse papel de navegador, ainda pouco explorado, tem a função de criar um contexto organizacional de forma que as tensões funcionem com elementos propulsores do desenvolvimento e não como fontes de conflito.

Nas IFES e na maioria das empresas brasileiras, diversas pesquisas apontadas por Tanure et al (2007) revelam que apesar de a área de RH fazer esforços para se qualificar como estratégica, os seus clientes internos e externos ainda não a avaliam assim, considerando-a ainda bastante operacional.

Normalmente encontramos o discurso de o elemento humano ser o grande diferencial competitivo, porém isso ainda não condiz com as práticas e políticas de RH verificadas pelos autores, que na sua maior parte permanece como área de controle de pessoal e de apoio, e não estratégica, como se deseja (CANÇADO et al., 2006; COUTINHO, 2004; SANSUR, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; WOOD JR., 1995).

Esta discrepância entre discurso e prática pode ser explicada através da adoção de modelos de gestão de RH importados, sem a adequação à realidade brasileira. Há também de se considerar que há um atraso de quase meio século no processo da industrialização brasileira em relação aos Estados Unidos e Europa (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; WOOD JR., 1995).

Uma crítica à RH é a de que a área não conseguiu ainda atuar enquanto construtor, estando em um estágio anterior, mais primário, de executor ou de “fazedor” das funções operacionais. A área é vista atuando mais de forma operacional, como criadores de ferramentas, sem vínculo ao negócio e utilizando-se do foco no desempenho, apenas para mascarar uma forma de controlar e manipular as pessoas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Com a utilização dessas referências, pretendeu-se investigar neste estudo a forma como a área de RH das instituições vem se organizando internamente para atender às demandas exigidas nesse novo contexto de expansão e avaliação das IFES. Para que a área de RH e gestão de pessoas possa atender a todas as unidades acadêmicas e administrativas nessas realidade, ela tem que se estruturar adequadamente para integrar os seus processos,

devendo estar atenta à sua própria integração enquanto área, ou seja, o desafio é também interno, de reconstrução.

2.5 Metodologia

Neste item apresentamos a metodologia escolhida para investigar os objetivos da pesquisa desse PAE. Utilizou-se como metodologia para esta dissertação de mestrado a modalidade de pesquisa qualitativa, considerando que a interpretação dos fenômenos e seus relativos significados são indissociáveis entre o mundo objetivo e a subjetividade, conforme mencionado por Matias-Pereira (2007). Ainda, reforça o presente autor, “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (MATIAS-PEREIRA, 2007, p.71).

Trata-se de um Estudo de Caso por possibilitar, nas palavras de Motta-Roth e Hendges (2010), “um estudo intensivo de um grupo - organização, instituição com vistas a obter generalizações a partir de uma análise abrangente do tópico de pesquisa” (MOTTA-ROTH E HENDGES, 2010, p. 115). Tal explicação teórica é ratificada por Yin (2001) ao explicitar a metodologia de Estudo de Caso, quando demonstra que para o tipo de questão de pesquisa da forma “como?” e “por quê?” ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, é plenamente viável.

Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se no presente trabalho uma pesquisa bibliográfica e análise documental. Essas metodologias tem o objetivo de identificar, em documentos secundários, informações que sirvam de subsídio para responder alguma questão investigada. Como representam uma fonte natural de informação, documentos “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 39). Neste caso, a análise documental foi utilizada pois a linguagem presente nos documentos constitui-se elemento fundamental para a investigação.

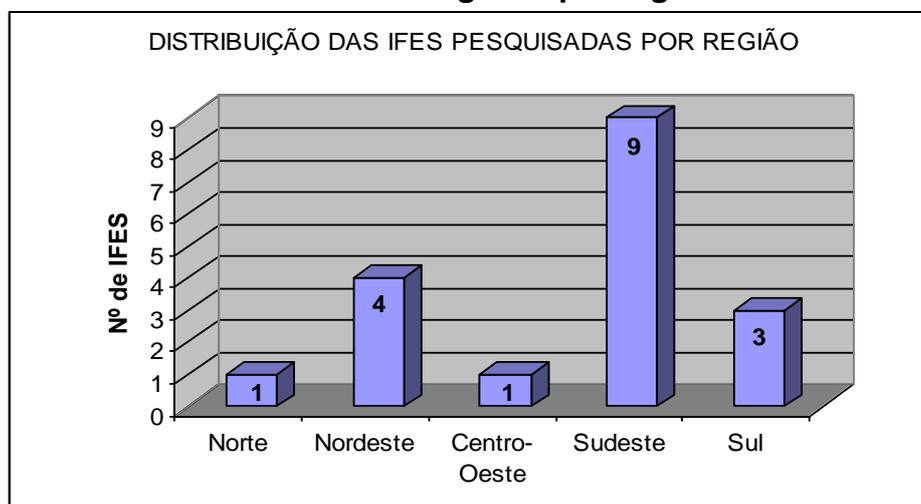
Visando atender ao propósito desta pesquisa e contribuir para a compreensão dos elementos que influenciam o exercício dos papéis emergentes da área de Recursos Humanos, foi efetuada uma análise documental investigativa em uma amostra de 18 IFES, verificando as resoluções, regulamentos, regimentos, propostas, normas, decisões e manuais que regulamentam em cada instituição a implantação dos programas de avaliação de desempenho dos TAE's e suas respectivas ferramentas avaliativas. Os dados utilizados nessa pesquisa foram obtidos dos sítios eletrônicos na internet das universidades investigadas, nos setores de avaliação de desempenho relacionados às áreas de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas dessas instituições.

As informações obtidas foram correlacionadas aos métodos avaliativos e os sistemas de gestão de RH estudados neste capítulo, visando identificar componentes comuns e melhores práticas da regulamentação e ferramental em cada organização

De acordo com Eisenhard (1989) e Yin(1981), saber definir a população a ser avaliada e a seleção dos casos para estudo é um importante passo da pesquisa, permitindo a observação clara do processo de interesse e da teoria em estudo.

No nosso caso, especificamente, para efetuar a pesquisa desejada, procuramos extrair uma amostra aleatória de unidades de análise e observação existentes nas 5 regiões geográficas brasileiras, conforme demonstrado no Gráfico 4:

Gráfico 4: IFES investigadas por região do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

Escolhemos como unidade de análise e observação 18 Instituições Federais de Ensino Superior, relacionadas a seguir:

Região Norte:

- Universidade Federal do Pará, UFPA

Região Nordeste:

- Universidade Federal da Bahia, UFBA
- Universidade Federal do Ceará, UFC
- Universidade Federal do Pernambuco, UFPE
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN

Região Centro-Oeste

- Universidade de Brasília, UnB

Região Sudeste

- Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF
- Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG
- Universidade Federal de São Carlos, UFSCar
- Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP
- Universidade Federal de Viçosa, UFV
- Universidade Federal do Espírito Santo, UFES
- Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ
- Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri, UFVJM
- Universidade Federal Fluminense, UFF

Região Sul

- Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC
- Universidade Federal do Paraná, UFPR
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS

2.6 Análise e interpretação

O presente item tem por objetivo apresentar a análise comparativa dos programas de avaliação de desempenho de servidores TAE's das IFES.

De forma concreta, sistematiza-se as informações de identificação das Instituições, da regulamentação que implementou o programa de avaliação de servidores, da duração do período avaliativo e pontuação mínima necessária para aprovação do desempenho, da metodologia de avaliação aplicada, dos critérios avaliados utilizados e das características do sistema de gestão de recursos humanos a partir dos modelos teóricos de Ulrich (1998) e no Modelo das Quatro Faces do RH de Tanure et al (2007).

A guisa de interpretação utiliza-se as seguintes legendas:

CD – Cargo de Direção

FG – Função Gratificada

A e B – Cargos de Ensino Fundamental Incompleto e Completo

C e D – Cargos de Ensino Fundamental e Médio

E – Cargos de Ensino Superior

N/A – Não se aplica / Não encontrado

Região Norte

Quadro 11: UFPA	
Regulamentação	Resolução nº 1272/2009 – Cons. Superior de Administração. UFPA, de 02/07/2009
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 60%
Método	ELETRÔNICO: MÚLTIPLAS FONTES 360°/AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS / COMPETÊNCIAS / ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Plano de trabalho da Unidade • Plano de trabalho das equipes • Plano de trabalho individual • Auto-avaliação • Avaliação do servidor pela chefia • Avaliação da equipe pela chefia imediata • Avaliação do usuário
Crítérios Avaliados	SERVIDORES E CHEFIAS <ul style="list-style-type: none"> • Competências fundamentais: comportamento ético, relacionamento interpessoal, comprometimento, foco no usuário e responsabilidade no trabalho • Competências referentes ao cargo/atividades/ambiente organizacional: Utilização de ferramentas e recursos materiais, criação e inovação, flexibilidade, atendimento ao público, organização, colaboração, trabalho em equipe, credibilidade e confiança, capacidade de análise, proatividade • Competências Gerenciais (CD, FG): Comunicação, planejamento, decisão, liderança, conhecimento, sensibilidade

Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Região Nordeste

Quadro 12: UFBA		
Regulamentação	Programa de Avaliação de Desempenho, Abril 2007	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	6 meses e N/A	
Método	ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS / ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • auto-avaliação • avaliação da equipe • avaliação da chefia • avaliação dos usuários; Grupo de Avaliação deve, de forma negociada e baseado no PDI, definir metas e objetivos a serem cumpridos durante o período de avaliação	
Critérios Avaliados	N/A	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13: UFC	
Regulamentação	Resolução nº 10/CONSUNI, de 08/08/2011.
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e nota superior a 4
Método	ELETRÔNICO - ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de servidores e servidores ocupantes de chefia (Peso 1) • Avaliação da chefia (Peso 2) • Reunião avaliador avaliado • Reunião avaliador todos os avaliados
Critérios Avaliados	SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> • Decisão (CD, FG) • Liderança (CD, FG) • Planejamento (CD, FG) • Resultados (CD, FG) • Conhecimento do trabalho (CD, FG) • Delegação (CD, FG) • Assiduidade (CD, FG, E, D, C, B, A) • Coordenação (CD, FG) • Qualidade do Trabalho (CD, FG, E, D, C, B, A) • Cooperação (CD, E, D, C, B, A) • Supervisão (FG) • Interesse (E, D, C, B, A)

	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa (E, D, C, B, A) • Relacionamento (E, D, C, B, A) • Organização (E, D, C, B, A) 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 14: UFPE		
Regulamentação	Resolução nº 6/2006 Conselho Universitário	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 70%	
Método	FORMULÁRIO – ESCALA GRÁFICA SERVIDOR <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de desempenho funcional (peso 40%) • Avaliação de desempenho funcional pelo chefe imediato (Peso 60%) FG e CD: <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de desempenho gerencial (peso 40%) • Avaliação de desempenho gerencial pelo chefe imediato (Peso 60%) 	
Critérios Avaliados	SERVIDORES: <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Qualidade • Produtividade • Conhecimento do trabalho • Atendimento ao usuário • Iniciativa/criatividade • Trabalho em equipe • Atualização • Flexibilidade/adaptabilidade • Administração de condições de trabalho FG e CD <ul style="list-style-type: none"> • Atuação integrada • Compromisso • Desenvolvimento de pessoas • Desenvolvimento profissional e pessoal • Flexibilidade • Gestão das condições de trabalho • Gestão de recursos • Liderança • Planejamento e organização • Relacionamento pessoal 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 15: UFRN		
Regulamentação	Resolução nº 24/2006- CONSAD, de 23/11/2006	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 66%	
Método	ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação (Peso 1) • Avaliação pela chefia imediata (Peso 1) • Avaliação pelos colaboradores (Peso 2) • Avaliação pelos outros membros da equipe do mesmo nível hierárquico (Peso 2) 	
Crítérios Avaliados	COLABORADORES <ul style="list-style-type: none"> • relacionamento interpessoal; • acompanhamento gerencial; • condições das instalações físicas, equipamentos e material; • conhecimento técnico; • freqüência e assiduidade ao trabalho. SERVIDORES EM FUNÇÃO ADMINISTRATIVA <ul style="list-style-type: none"> • relacionamento interpessoal; • apoio institucional às ações; • condições materiais; • recursos humanos; • conhecimento técnico-institucional; • freqüência e assiduidade ao trabalho. 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Região Sudeste

Quadro 16: UFJF	
Regulamentação	Resolução nº 08/2007 CONSU, de 27/06/2007
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 70%
Método	<p>ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos das unidades acadêmicas e administrativas alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional • Avaliação das metas das equipes de trabalho • Avaliação das metas individuais • Avaliação dos fatores dificultadores: Infra-estrutura, relacionamento, equipamentos, recursos humanos • Avaliação dos usuários
Critérios Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das metas • Avaliação das equipes de trabalho: Alinhamento com as diretrizes, Compromisso com os resultados, Cooperação, Relacionamento interpessoal • Avaliação das condições de trabalho: disponibilidade de recursos materiais e equipamentos, condições ambientais físicas, recursos humanos, processo de trabalho • Avaliação feita pelos usuários: Comunicação com o setor de atendimento, Cumprimento dos prazos e horário acordados, Empenho na busca por resultados, Qualidade das informações prestadas no atendimento, Urbanidade no atendimento <p>INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e auto-avaliação do servidor: Abertura às mudanças, Cumprimento de prazos, Desenvolvimento profissional e pessoal, Entendimento do papel profissional/ espírito de cidadania, Iniciativa, Planejamento e organização, Relacionamento pessoal, Responsabilidade, Trabalho em equipe
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança
	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico • Navegador

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17: UFMG		
Regulamentação	Resolução complementar nº 03/2008, de 07/08/2008	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e habilitado/não habilitado	
Método	<p>MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Anual do Setor, incluindo avaliação da(s) chefia(s) pelo Grupo Avaliativo; • Relatório Anual de Atividades do Servidor, apresentado pelo mesmo; • Planejamento Anual do Setor para o ano subsequente e compromisso de seus integrantes com as metas previstas; • Avaliação dos Usuários dos serviços ofertados pelo setor; • Auto-Avaliação do Servidor, elaborada pelo mesmo; • Avaliação Individual do Servidor pelo Grupo Avaliativo 	
Crêterios Avaliados	<p>Avaliação Individual do Servidor será feita pelo Grupo Avaliativo, considerando-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatório Anual de Atividades apresentado pelo mesmo; • a Auto-Avaliação elaborada pelo mesmo; • a contribuição do servidor para a consecução das metas estabelecidas no Planejamento Anual do Setor, firmado no ano imediatamente anterior. • O resultado da Avaliação Individual do Servidor será exposto sob a forma de parecer, recomendando-se sua “aprovação” ou “não-aprovação” 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 18: UFSCar		
Regulamentação	N/A	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 60%	
Método	<p>ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360° / ESCALA GRÁFICA SERVIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação (peso 1) • Avaliação chefe imediato (Peso 3) • Avaliação geral pelos integrantes da unidade (peso 3) 	
Crêterios Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Disciplina • Capacidade de iniciativa • Produtividade • Responsabilidade 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 19: UFV		
Regulamentação	Resolução nº 9/2008, de 03/09/2008	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 70%	
Método	<p>ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / ESCALA GRÁFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação • Avaliação pela chefia imediata e chefia geral da unidade • Avaliação da chefia pelos seus subordinados • Avaliação institucional das condições de trabalho • Avaliação da equipe • Avaliação dos usuários 	
CrITÉrios Avaliados	<p>SERVIDORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão institucional: Compromisso institucional, orientação para resultados, capacidade de análise/solução de problemas • Dimensão funcional: Qualidade e Produtividade, Orientação para o usuário, disposição para o trabalho, pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe • Dimensão individual: atualização, habilidade técnica, Flexibilidade/adaptabilidade, relacionamento interpessoal, ética, percepção do lugar na organização, administração das condições de trabalho <p>FG e CD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão institucional: Compromisso institucional, gestão de recursos, orientação para resultados, capacidade de análise/solução de problemas, atuação integrada • Dimensão individual: desenvolvimento profissional e pessoal, ética, percepção do lugar na organização, administração das condições de trabalho, assiduidade • Dimensão gerencial: comunicação, desenvolvimento de pessoas, habilidade técnica, flexibilidade/adaptabilidade, avaliação dos subordinados, relacionamento interpessoal, gestão das condições de trabalho, orientação para o usuário, liderança, planejamento e organização, trabalho em equipe <p>CONDIÇÕES DE TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos materiais • Condições ambientais físicas • Processo de trabalho <p>USUÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meios de contato, acesso as dependências, tratamento, agilidade no atendimento, informações e esclarecimentos necessários, cumprimento de prazos, resolução de problemas, condições de limpeza e conforto 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 200: UFES		
Regulamentação	Resolução nº 30/2010-Cun, de 12/08/2010	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 60%	
Método	<p>ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / ESCALA GRÁFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulário de Diagnóstico de Condições de Trabalho • Instrumento de Autoavaliação do Servidor (Peso 3) • Instrumento de Avaliação da Equipe de Trabalho do Servidor (Peso 3) • Instrumento de Avaliação do Servidor pela Chefia Imediata (Peso 4) • Instrumento de Avaliação da Chefia Imediata pelo servidor • Instrumento de Avaliação dos Usuários. 	
CrITÉrios Avaliados	<p>CONDIÇÕES DE TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos e recursos • Limpeza e conservação • Condições de iluminação • Distribuição dos banheiros • Espaço para refeição e descanso • Segurança <p>SERVIDORES, EQUIPE e CHEFIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal • Responsabilidade • Qualidade e Produtividade • Conhecimento do trabalho • Flexibilidade e adaptação às mudanças • Administração do tempo • Comunicação • Uso adequado de equipamentos e materiais • Atualização • Colaboração <p>CHEFIA PELO SERVIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal • Liderança • Organização e Responsabilidade • Colaboração • Flexibilidade e adaptação às mudanças • Disponibilidade e Acessibilidade • Comunicação • Gestão de equipamentos e materiais • Atualização • Conhecimento do trabalho <p>USUÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de contato • Encontrar o local de atendimento • Tratamento dado pelo(s) servidor(es) • Tempo utilizado no atendimento • Informações e esclarecimentos recebidos • Cumprimento de prazos e horários marcados • Solução de problema • As condições de limpeza e conforto do setor 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 21: UNIFESP		
Regulamentação	Portaria 3.518, de 02/12/2012 constitui a Comissão de Avaliação.	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	N/A	
Método	N/A	
Critérios Avaliados	N/A	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	N/A	N/A

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 22: UFRJ		
Regulamentação	N/A	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	18 meses e 60%	
Método	FORMULÁRIO ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da chefia 	
Critérios Avaliados	SERVIDORES / CHEFIA <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Disciplina e dedicação ao trabalho • Produtividade • Responsabilidade • Iniciativa 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 23: UFVJM		
Regulamentação	Resolução nº 25 – CONSU de 03/10/2008	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	18 meses e 60%	
Método	FORMULÁRIO ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de servidores e servidores ocupantes de chefia (Peso 1) • Avaliação da chefia (Peso 2) • Avaliação das condições de trabalho • Parecer conclusivo da Avaliação de Desempenho • Avaliação da Equipe de Trabalho pela Chefia 	
Critérios Avaliados	SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> • Competência Técnica e Habilidades • Responsabilidade • Iniciativa e Presteza • Disciplina • Competência Inter/Intrapessoal OCUPANTES DE CHEFIA <ul style="list-style-type: none"> • Competência Gerencial • Competência Técnica • Disciplina • Competência Inter/Intrapessoal 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 24: UFF		
Regulamentação	Portaria nº 35.711, de 14/09/2006	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	9 meses e 60%	
Método	<p>MÚLTIPLAS FONTES 360º/AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</p> <p>Etapa I - Planejamento dos Resultados Esperados</p> <p>Etapa II - Acompanhamento e Gestão da Execução dos Planos de Trabalho Definidos</p> <p>Etapa III - Análise do Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulário de aferição individual de desempenho • Formulário de aferição individual de desempenho da chefia • Formulário de aferição de desempenho da equipe de trabalho • Formulário de auto-avaliação • Formulário de aferição de satisfação do usuário 	
CrITÉrios Avaliados	<p>SERVIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento Ético • Trabalho em Equipe • Atendimento ao Cliente • Conhecimento Técnico • Resolução de Problemas • Responsabilidade • Autodesenvolvimento • Busca de Resultados • Capacidade de Adaptação • Negociação de Conflitos <p>CD e FG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Organizacional e Técnico • Liderança e Desenvolvimento de Equipes • Empreendedorismo • Orientação para o Bem-Estar da Equipe • Planejamento e Acompanhamento <p>USUÁRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com o Setor de Atendimento • Urbanidade no Atendimento • Qualidade das Informações Prestadas no Atendimento • Cumprimento dos Prazos e Horários Acordados • Empenho na Busca por Resultados 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Região Sul

Quadro 25: UFSC		
Regulamentação	Resolução nº 121/CUn/90, de 19/11/1990 e Edital n.º 25/DP/91, de 22 de março de 1991	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 70%	
Método	ESCOLHA FORÇADA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação (peso 1) • Avaliação chefe imediato (Peso 3) 	
Critérios Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade (A, B, C, D, E, CD, FG) • Conhecimento do trabalho (A, B, C, D, E) • Cooperação (A, B, C, D, E) • Iniciativa (A, B, C, D, E) • Interesse e dedicação ao trabalho (A, B) • Pontualidade (A, B, C, D, E) • Relacionamento Interpessoal (A, B, C, D, E) • Rendimento no trabalho (A, B) • Responsabilidade (A, B, C, D, E, CD, FG) • Zelo com materiais e equipamentos (A, B, C, D) • Criatividade (C, D, E) • Organização no trabalho (C, D, E, CD, FG) • Qualidade do Trabalho (C, D, E) • Planejamento (E, CD, FG) • Senso crítico (E) • Capacidade de análise crítica (CD, FG) • Comunicação (CD, FG) • Desenvolvimento dos subordinados (CD, FG) • Direção e controle (CD, FG) • Liderança (CD, FG) • Tomada de Decisão (CD, FG) 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 26: UFPR		
Regulamentação	Resolução nº 21/08-COPLAD, de 02/08/2008	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 70%	
Método	ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / ESCALA GRÁFICA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação (peso 3) • Avaliação da equipe (peso 3) • Avaliação do servidor pela chefia (peso 2) • Avaliação setorial (peso 1) • Avaliação institucional (peso 1) 	
Critérios Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de trabalho individual • Resultados da Avaliação institucional • Resultados da Avaliação setorial 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 27: UFRGS		
Regulamentação	Decisão nº 939/2008, de 21/11/2008	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 60%	
Método	ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / ESCALA GRÁFICA INSTITUCIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de metas (40%) • Atividades das equipes de trabalho (5%) • Atendimento aos usuários (5%) INDIVIDUAL <ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação (25%) • Avaliação pela chefia (25%) GERENCIAL <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da chefia pelo superior (15%) • Auto-avaliação da chefia (15%) • Avaliação da chefia pela equipe (10%) 	
CrITÉrios Avaliados	INSTITUCIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das metas • Avaliação das equipes de trabalho: Alinhamento com as diretrizes, Compromisso com os resultados, Cooperação, Relacionamento interpessoal • Avaliação das condições de trabalho: disponibilidade de recursos materiais e equipamentos, condições ambientais físicas, processo de trabalho • Avaliação feita pelos usuários: Comunicação com o setor de atendimento, Cumprimento dos prazos e horário acordados, Empenho na busca por resultados, Qualidade das informações prestadas no atendimento, Urbanidade no atendimento INDIVIDUAL <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e auto-avaliação do servidor: Abertura às mudanças, Cumprimento de prazos, Desenvolvimento profissional e pessoal, Entendimento do papel profissional/ espírito de cidadania, Iniciativa, Planejamento e organização, Relacionamento pessoal, Responsabilidade, Trabalho em equipe • Autoavaliação e avaliação da chefia imediata pelo Superior E Pela Equipe: Atuação integrada, Compromisso, Comunicação, Desenvolvimento de pessoas, Desenvolvimento profissional e pessoal, Flexibilidade, Gestão das condições de trabalho, Gestão de recursos, Liderança, Planejamento e organização, Relacionamento pessoal • Proposta de desenvolvimento individual 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	QUATRO FACES RH <ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico • Navegador

Fonte: Elaborado pelo autor

Região Centro-Oeste

Quadro 28: UnB		
Regulamentação	N/A	
Frequência da Avaliação e Percentual Mínimo	12 meses e 60%	
Método	ELETRÔNICO – MÚLTIPLAS FONTES 360 GRAUS / AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS / ESCALA GRÁFICA SERVIDOR/CHEFIA <ul style="list-style-type: none"> • auto-avaliação (peso 3) • avaliação da equipe (peso 3) • avaliação do superior (peso 4) EQUIPES COM MENOS DE 3 PESSOAS <ul style="list-style-type: none"> • auto-avaliação (peso 4) • avaliação do superior (peso 6) USUÁRIOS	
Crítérios Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de desenvolvimento individual • Cumprimento das metas da unidade acordadas com a equipe de trabalho • Soluções de aprendizagem 	
Papéis do Gestor de Rh	ULRISH	QUATRO FACES RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro Estratégico • Especialista administrativo • Defensor funcionário • Agente da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Executor • Construtor • Parceiro Estratégico • Navegador

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativo a questão da regulamentação, fica evidente que as regulamentações apresentadas na Lei 11.091/05 e no Decreto Lei 5.825/06, não define um modelo padrão de regulação interna da avaliação de desempenho dentro das IFES. Cada instituição estabeleceu suas regulamentações próprias e nem todas cumprem o objetivo de 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, preconizado nas referidas legislações.

A análise das 18 IFES observa-se que 11 regulamentaram através de resoluções, uma única por programa, como no caso da UFBA. Também, a UFF regulamenta o processo de avaliação por portaria. Caso idêntico da UFRGS por decisão (regulação interna). As restantes (UNB, UFSC, UNIFESP e UFRJ) não apresentam regulamentações internas formalmente instituídas, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Instrumento de regulamentação

Instrumento de Regulamentação	Quantidade	IFES
Resolução	11	UFJF, UFMG, UFSCar, UFV, UFC, UFES, UFPA, UFPR, UFPE, UFRN e UFVJM
Programa	1	UFBA
Portaria	1	UFF
Decisão	1	UFRGS
Sem Regulamentação	4	UNB, UFSC, UNIFESP e UFRJ

Fonte: Elaborado pelo Autor

A não padronização dos períodos de avaliação é uma observação relevante na amostra da pesquisa. Importante salientar que das 18 IFES analisadas, na sua maioria (13 IFES) são utilizados os 12 meses definidos pela legislação (Decreto 7.133 de 19/03/2010, no seu artigo 2º). Nas demais instituições, as UFRJ e UFVJM utilizam 18 meses, a UFF com um período de avaliação de 9 meses, a UFBA apenas 6 meses e a Universidade Federal de São Paulo ainda encontra-se em fase de regulamentação.

A questão da despadronização também é aferida no que diz respeito aos requisitos mínimos para aprovação na avaliação, e sua consequência para os servidores sejam considerados aptos, variando percentuais de 60% a 70%, e em casos de escalas simples de habilitado ou não habilitado. A Tabela 5 é ilustrativa. Ressalta-se que é necessário superar o requisito mínimo para ser aprovado no programa de avaliação de desempenho, com o qual o servidor TAE fica habilitado a receber a progressão funcional por mérito, passando para o nível imediatamente superior da tabela de vencimentos do PCCTAE¹⁹ a cada 18 meses, acrescentando seu vencimento salarial em 3,6%.

¹⁹ Instituído pela Lei 11.091/05, o Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação determina as classes e padrões de vencimentos conforme Tabela 3.

Tabela 5: Requisito mínimo para habilitação na avaliação de desempenho

Requisito mínimo para habilitação	Quantidade	IFES
70%	5	UFJF, UFSC, UFPE, UFV e UFPR
66%	1	UFRN
60%	8	UNB, UFSCar, UFES, UFPA, UFRJ, UFRGS, UFVJM e UFF
Nota superior a 4	1	UFC
Habilitado/não habilitado	1	UFMG
N/A	2	UFBA e UNIFESP

Fonte: Elaborado pelo Autor

A respeito dos métodos avaliativos, encontram-se diversos procedimentos utilizados, como: escala gráfica, escolha forçada, avaliação por objetivos, avaliação por competências e avaliação por múltiplas fontes na modalidade 360°.

Observa-se então, que a utilização de formulários eletrônicos com adoção de escala gráfica, mais fáceis de serem aplicados e tabulados, fazem parte da maioria dos procedimentos avaliativos, perfazendo 14 universidades. Algumas se apropriam de ferramentas adicionais, 12 dessas IFES adotam a avaliação 360°, utilizando conjuntamente a avaliação por objetivos, agregando a pactuação de metas das equipes de trabalho e individuais atreladas ao planejamento da instituição e das unidades acadêmicas e administrativas.

As UFJF e UFMG utilizam esse mesmo ferramental, porém sem a escala gráfica pontuando os servidores desvinculado de objetivos, e sim através do acompanhamento com o andamento percentual das atividades das equipes de trabalho e dos servidores, método que tende a ser mais vantajoso que os formulários eletrônicos de escala gráfica. O caso das UFPE, UFC, UFRJ e UFVJM utilizam somente formulários tradicionais de auto-avaliação e avaliação da chefia e a UFSC utiliza o método da escolha forçada, essas sem nenhum comprometimento com as estratégias das organizações (Tabela 6).

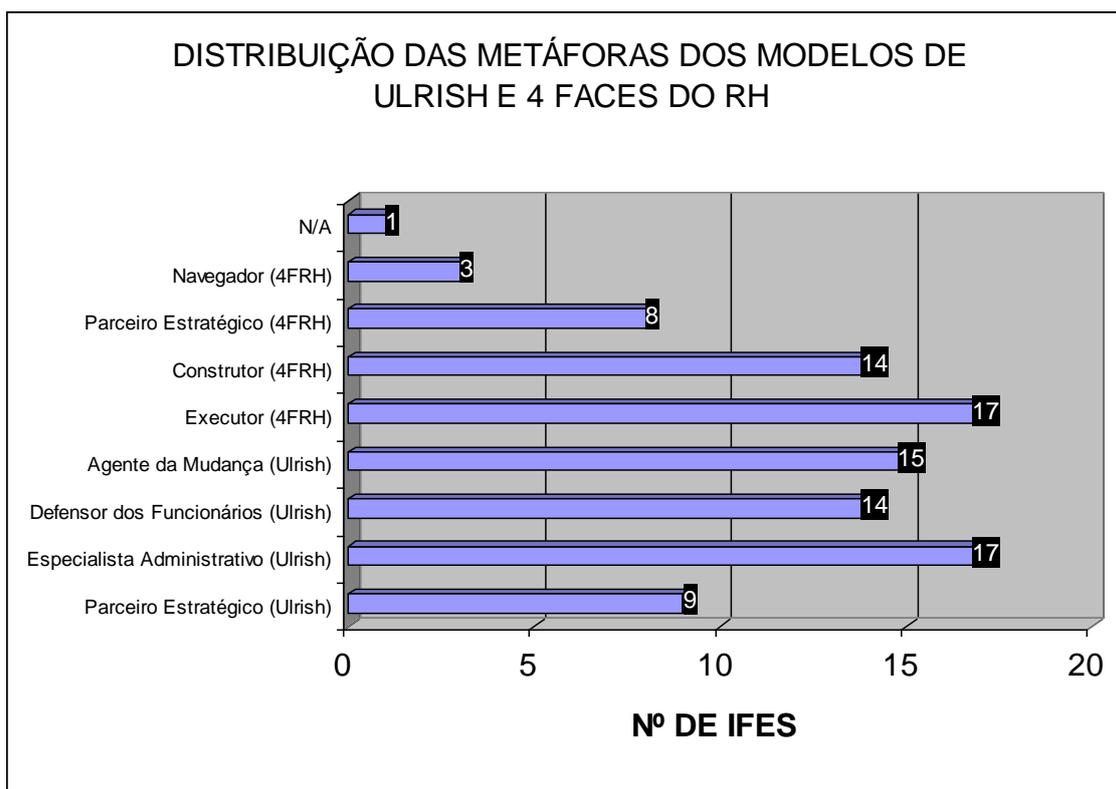
Tabela 6: Métodos avaliativos utilizados pelas IFES

Método utilizado	Quantidade	IFES
Múltiplas fontes 360º/Avaliação por Objetivos/Escala Gráfica	3	UNB, UFBA e UFPA
Múltiplas fontes 360º/Avaliação por Objetivos	2	UFJF e UFMG
Múltiplas fontes 360º/ Escala Gráfica	7	UFSCar, UFV, UFES, UFPR, UFRN, UFRGS e UFF
Escala Gráfica	4	UFPE, UFC, UFRJ e UFVJM
Escolha forçada	1	UFSC
N/A	1	UNIFESP

Fonte: Elaborado pelo Autor

A correlação com os modelos de gestão foram efetuadas também com base na análise documental, apesar de não ter capacidade de envolver condições práticas adotadas pelas IFES fora das regulamentações internas, normalmente apresentam nos documentos funcionais e regulatórios, características que mostram uma predisposição da instituição em trabalhar a gestão institucional, que no nosso caso, se confirma ou não dependendo da forma como a avaliação é utilizada. Parte-se do pressuposto que toda avaliação por objetivos prescinde da realização de um planejamento, seja esse da unidade administrativa/acadêmica, seja institucional.

Nos modelos de Ulrich (1998) e das Quatro Faces do Recursos Humanos (2007), consideramos as avaliações por objetivos nas dimensões comuns de “parceiros estratégicos” dos dois autores. As que tem aspectos estratégicos associamos a metáfora do “construtor” do 4FRH. Como todas elas tem o setor de RH tradicional, trouxemos a todas as metáforas de “especialista administrativo”, “defensor dos funcionários” e “executor” dos dois modelos. As dimensões de “agente da mudança” e “navegador” ocorreu alguma dificuldade na interpretação, visto que são valores mais subjetivos e que apresentam relativa dificuldade de aferição. Apresenta-se no Gráfico 5 com a distribuição das IFES de acordo com as metáforas dos sistemas de gestão de Ulrich e Quatro Faces do Recursos Humanos:

Gráfico 5: Apropriação dos modelos de gestão pelas IFES

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da pesquisa, constatou-se que nem todas as IFES se apropriaram da ferramenta da avaliação de desempenho de maneira adequada, associando aos seus modelos de gestão e relacionando o instrumento ao planejamento das unidades acadêmicas e administrativas, e a instituição como um todo, perdendo a oportunidade de melhorar seus processos internos e aperfeiçoar o desenvolvimento organizacional.

Sendo assim, o capítulo 3 será descrito um Plano de Ação, com seus respectivos detalhamentos a partir de pressupostos do que o autor reputa de serem as melhores práticas desenvolvidas, baseadas nas teorias discutidas, nos resultados da pesquisa e na nossa prática e vivência de gestor de RH na área de avaliação da UFJF. A estruturação do Plano de ação contempla as medidas a serem decididas e implementadas pelas instâncias institucional, na gestão de RH, das equipes de trabalho e para os servidores.

CAPÍTULO 3 – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O objetivo proposto para este trabalho foi de analisar a política de avaliação de desempenho instituída através da Lei 11.091/05, que determina que todas as Instituições Federais de Ensino Superior deveriam estabelecer programas de avaliação de desempenho para seus Técnicos Administrativos em Educação.

Antes da descrição de como essas avaliações foram implementadas pelas IFES, para melhor compreender o que determinou o governo federal a instituir esse programa, efetuamos no capítulo 1, uma breve análise histórica da criação e regulamentação do funcionalismo público no Brasil, das políticas de avaliação de desempenho e gestão de pessoas, das mudanças que passaram as universidades federais com a implementação dos programas REUNI e SINAES e seus desdobramentos na UFJF. Por fim abordamos como essa universidade implementou seu programa de avaliação de desempenho.

No capítulo 2, como fundamentação teórica, apresentou-se o conceito de competência, os modelos de avaliação de desempenho e os novos modelos de gestão de recursos humanos desenvolvidos por Ulrich (1998) e Tanure (2007). Posteriormente, foi efetuada uma pesquisa qualitativa através da análise documental de 18 universidades federais, verificando suas regulamentações, períodos avaliativos, ferramentas utilizadas, critérios de avaliação correlacionando com os modelos de gestão descritos pelos autores.

Finalizamos o capítulo com a apresentação de uma análise das práticas avaliativas utilizadas, de modo a verificar quais as melhores práticas que podem ser aplicadas pelas IFES, para incorporar a avaliação de desempenho aos seus sistemas de gestão, contribuindo para a evolução dos indicadores institucionais dessas organizações.

3.1. Constatações

Após seis anos da publicação da legislação que regulamentou a avaliação de desempenho atrelada a carreira dos servidores TAE's da IFES, verificou-se

nessa pesquisa e na prática vivenciada pelo autor, que existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho.

As Leis 11.091/2005, 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 regulamentou e estabeleceu critérios e diretrizes para implementação e operacionalização das avaliações de desempenho, no entanto não existiu uma metodologia de avaliação padronizada definida, ficando a critério das IFES escolherem e implementarem a sua maneira. Nessa pesquisa verificou-se a existência de universidades que ainda não conseguiram estabelecer seu modelo, e grande parte das que já instituíram, não utilizam, segundo os teóricos da administração, ferramentas contemporâneas que tornem a avaliação de desempenho um instrumento de gestão. Passa-se então a delinear ações que, quando tomadas, podem auxiliar as instituições a terem sucesso nos seus modelos institucionais e de gestão de pessoas em seus diversos planos.

Na abordagem corporativa, as instituições necessitam efetuar seus planejamentos de curto, médio e longo prazo, visando se capacitar institucionalmente para alcançar seus objetivos. O Plano de Desenvolvimento Institucional é uma das ferramentas utilizada pelas IFES para tal fim, nele deverão estar contemplados a visão de futuro que a Administração Superior tem para suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Estando intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo.

No entanto nem sempre o PDI corresponde a realidade dessas organizações, muitas vezes ele é somente um instrumento para atendimento burocrático e suas informações nem sempre estão coerentes com o planejamento e as necessidades institucionais. Para que esse plano não seja uma “peça” ilustrativa e se incorpore às práticas da instituição, é preciso torná-lo um instrumento democrático e participativo, amplamente discutido e divulgado. Para isso, existe a necessidade de se fazer uma revisão anual de suas ações pelas Secretarias de Desenvolvimento Institucionais das IFES,

fiscalizadas pelas Comissões Próprias de Avaliação²⁰, que devem ter seus funcionamentos induzidos e incentivados pelas instituições.

Ainda no âmbito da Administração Superior, esta deve ser permanentemente ativa no que diz respeito a difusão da cultura da avaliação institucional, fornecendo condições para o desenvolvimento dos instrumentos de gestão, oferecendo recursos humanos, financeiros e materiais para viabilizá-los.

As áreas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos devem possuir programas de capacitação e qualificação de servidores alinhados às necessidades preconizadas nas necessidades estratégicas da Instituição, no intuito de desenvolver as habilidades e competências necessárias para que os servidores possam contribuir para o atendimento das diretrizes de desenvolvimento institucional. Estes programas de capacitação, segundo a teoria da gestão das competências, devem estar alinhados aos programas de avaliação de desempenho, num ciclo contínuo de retroalimentação.

Devem ainda, seguindo os ensinamentos de Ulrish (1998) e Tanure (2007), serem indutores na condução do alinhamento da gestão operacional a gestão estratégica da organização, passando pela gestão da mudança. Para isso, os profissionais de RH necessitam extrapolar suas funções burocráticas e atuarem como parceiros e consultores dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas, no sentido de alinhar as metas dessas unidades aos objetivos institucionais preconizados no PDI. Esses novos profissionais de RH necessitam se profissionalizarem continuamente em suas atividades, desenvolvendo competências para criarem programas e regulamentações que perpassem as questões políticas e eleitorais das IFES.

No âmbito da infraestrutura há necessidade de se desenvolver, de forma otimizada, os sistemas de tecnologia da informação, efetivando o programa de

²⁰ As Comissões Próprias de Avaliação foram instituídas pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o sistema nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos de cada Instituição de Educação Superior, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes: I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos; II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

avaliação de desempenho de forma integrada, fornecendo subsídios para os sistemas de capacitação, convergindo informações necessárias para que os gestores efetivem as políticas de gestão da competência dos servidores.

Os programas de avaliação de desempenho, conforme demonstrado na análise da pesquisa efetuada no capítulo 2, tendem a ter melhores resultados quando os servidores são avaliados nas suas metas relacionadas a resultados e objetivos. Verificou-se também, que quando avaliados na modalidade 360°, tendem a ter um maior compromisso com os objetivos institucionais, visto que além de cumprir suas metas, igualmente são avaliados pelas chefias, colegas de trabalho e usuários de seus serviços.

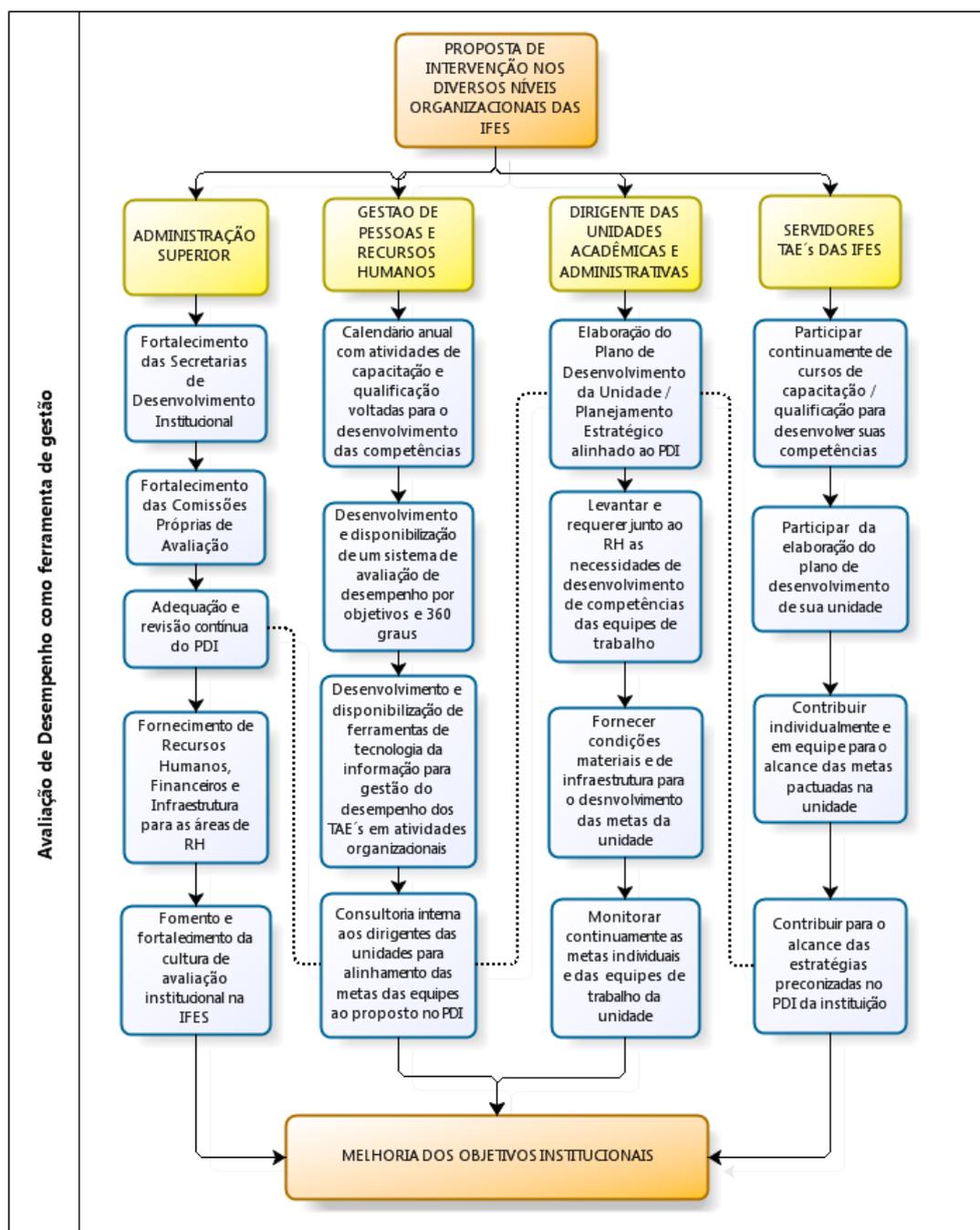
As IFES, em sua totalidade, possuem em seus quadros servidores técnico-administrativos qualificados para levar adiante as políticas institucionais. É necessário que estes servidores se sintam motivados a serem co-participes desse sistema de gestão, e isso é feito quando o servidor é integrado ao sistema decisório de sua instituição, passando a se sentir responsável pelos resultados obtidos.

Nas próximas seções desse capítulo será apresentado o desenho desse programa de intervenções, o detalhamento das ações a serem implementadas, assim como, uma proposta de cronograma de atividades a serem aplicadas para os ciclos avaliativos.

3.2. Desenho do programa de intervenção

Apresentamos na Figura 5, o desenho do programa de intervenção, conforme preconizado por Weiss (1998), demonstrando para cada ator do processo quais ações devem ser executadas, visando facilitar a implementação e o sucesso da utilização da avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão, integrada a gestão estratégica e operacional das Instituições.

Figura 5: Desenho da proposta de intervenção



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Detainamento das ações

Efetuada as constatações na pesquisa qualitativa baseada na análise documental de uma amostra de 18 universidades, explicitadas na seção

anterior, a seguir será efetuado o detalhamento das ações a serem implementadas no nível institucional (administração superior), gestores de RH, diretores de unidade acadêmica e administrativa e servidores TAE's em suas equipes de trabalho

3.3.1. Ações a serem tomadas pela Administração Superior das IFES

Qualquer implementação de ações no nível estratégico, independentemente do tamanho da organização, faz-se necessário a participação efetiva dos dirigentes das Instituições. A compreensão de sua importância para o sucesso de todos e como é inserido na estrutura, não só é fundamental para a própria organização, como facilita seu trabalho e interação com as áreas operacionais, àqueles a quem cabe satisfazer os clientes por meio dos produtos e serviços que desenvolve.

A Administração Superior de uma IFES é constituída pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Pró-Reitores Adjuntos, Secretários, Diretores e Coordenadores. Sem o envolvimento efetivo e comprometimento desses profissionais, dificilmente as ações estratégicas alcançam o sucesso pretendido. Esses gestores devem se colocar apoiando e a serviço daqueles que estão na linha de execução, trabalhando para que os recursos, processos, competências, diretrizes e outros aspectos relevantes e necessários sejam disponibilizados.

Seus papéis passam pela negociação e intermediação, dentro da hierarquia da instituição para a obtenção dos recursos visando minimizar as restrições que a realidade organizacional impõe a todos. Assim, a operacionalização dos sistemas de gestão, na forma de controles e atividades de cumprimento de requisitos para obtenção dos objetivos desejados para o alcance dos resultados.

Outro ponto a ser destacado para Administração Superior é a supervisão sistemática das ações previstas no PDI. Apesar da execução das tarefas e rotinas do planejamento serem efetuadas por profissionais delegados pelos dirigentes, cabe a esses planejar e avaliar o que foi executado. O poder de

executar está nas mãos daqueles a quem a organização delegou, que passa a ter a autoridade constituída para que os resultados sejam positivos.

Neste sentido, apresentamos a seguir ações que, se cumpridas, contribuirão para tornar a avaliação de desempenho uma componente do sistema de gestão alinhada ao PDI das instituições:

a) Fortalecimento das Secretarias de Desenvolvimento/Avaliação Institucional

Estas Secretarias são os órgãos das Universidades responsáveis por conduzir os processos de avaliação institucional (algumas também de regulação) dos cursos de graduação, definindo regras e procedimentos para sua execução. Para que essas secretarias funcionem adequadamente é necessário que a Administração Superior forneça recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos, dimensionados para suas necessidades, visando o funcionamento e fortalecimento da Avaliação Institucional. Deve ser um órgão executivo, diretamente vinculado ao Reitor, atuando em consonância com a Administração superior, como elemento de suporte e facilitador das atividades dos demais órgãos da Reitoria e das Unidades Acadêmicas das IFES. Necessita ser um órgão executivo, não cabendo a esse efetuar ou referendar “avaliações”, mas dar suporte às atividades desta natureza.

Entre suas atribuições destaca-se as de suporte às ações da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e aos profissionais das Unidades Acadêmicas responsáveis pela avaliação; Orientação e coordenação de atividades de preparação da Universidade para ações internas e externas no âmbito da avaliação e regulação institucional e de cursos; Orientação e coordenação de atividades inerentes ao planejamento e gestão organizacional; Promoção da participação da comunidade acadêmica nos processos de Avaliação Institucional e de Cursos.

A Secretaria de Avaliação Institucional da UFRGS, uma das mais antigas do país, existente desde a década de 90, além das atribuições acima citadas, ainda produz e divulga de materiais referentes à Avaliação e

à Regulação para a comunidade acadêmica; orienta e coordena atividades de preparação do Recredenciamento Institucional e da Avaliação Institucional Externa pelo MEC; coordena a execução de processos avaliativos internos, como a avaliação de atividades curriculares dos cursos da Universidade; orienta e coordenam o processo de geração da informação para a criação dos processos regulatórios e avaliativos dos cursos de graduação da Universidade; prepara a comunidade universitária, e, em especial, das Comissões de Graduação (COMGRAD's), para a viabilização de visitas das comissões de avaliadores externos; prepara a comunidade universitária para a realização de exames vinculados à avaliação institucional da Educação Superior; orienta e coordena o processo de inscrição de estudantes da Universidade a exames vinculados à avaliação institucional da Educação Superior (ENADE) e; orienta e coordena atividades referentes à elaboração de documentos de Gestão Institucional dos órgãos da Reitoria.

b) Fortalecimento das Comissões Próprias de Avaliação:

Assim como as Secretarias de Desenvolvimento/Avaliação Institucional, as Comissões Próprias de Avaliação devem ser fomentadas e fortalecidas pela Administração Superior das IFES, fornecendo também recursos humanos, materiais, financeiros e infraestrutura adequadas para seu bom funcionamento. Segundo a Lei 10.861/04, a CPA tem como atribuições:

Condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

A Coordenadoria Executiva do Programa de Avaliação (CEPAV) da UFRGS, uma das CPA's mais antigas do Brasil, criada em 2003, consolidou sua participação no processo avaliativo daquela instituição tendo como atribuições: implantar o processo de avaliação dos cursos/unidades, envolvendo os alunos, professores e servidores técnico-administrativos; Analisar o diagnóstico de sua Unidade/Curso/Departamentos, realizando a Avaliação Interna; promover as condições necessárias à Avaliação Interna; promover a avaliação de disciplinas, em ação integrada com a CEPAV; organizar relatórios consolidando dados de Diagnóstico e Avaliação Externa, enviando-os à CEPAV; receber os avaliadores externos e facilitar a Avaliação Externa; discutir a situação atual dos cursos com a Comissão Externa de Avaliação, aproveitando, no que competir, a qualificação desses profissionais para reflexões de interesse das Unidades e de seus cursos; utilizar o processo de avaliação como caminho para o estabelecimento de fóruns permanentes de debates com a comunidade externa à Universidade, tais como entidades profissionais, entidades científicas, egressos, usuários e outros provedores de informações; contribuir para posicionamento para o futuro, frente aos rumos pretendidos pelo Curso/Unidade como decorrência do olhar crítico e analítico sobre realidade interna, considerando as recomendações dos consultores externos, e a discussão da comunidade de cada curso/unidade.

c) Adequação e revisão contínua do PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional consiste em um documento no qual se define a missão da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Seu período de abrangência é de cinco anos, devendo contemplar cronograma e metodologia para implementação dos objetivos, metas e ações. Devem ser observadas a coerência e a articulação entre as diversas ações, contemplando a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. É apresentado neste plano um quadro-resumo com a relação dos principais indicadores de desempenho, possibilitando comparar a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

Os resultados dessas avaliações devem balizar ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas

d) Fornecimento de Recursos Humanos, Financeiros e Infraestrutura para as áreas de RH / Gestão de Pessoas

Para que a equipe de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas possa exercer as funções de gestão definidas por Ulrish (1998) e Tanure (2007), faz-se necessário que sejam dotadas de pessoas qualificadas e continuamente capacitadas, que sejam apoiadas pela Administração Superior e que possam exercer na plenitude os papéis dos novos gestores de RH. A Instituição que deseja fortalecer seus sistemas de gestão deve considerar prioritários os investimentos em gestão de pessoas.

O ambiente de uma IFES, apesar de democrático, é um espaço de contradições, que requer a utilização de novas abordagens para o desenvolvimento dos fundamentos da gestão de pessoas, articulados nos papéis emergentes de Recursos Humanos como parceiro para a implementação das estratégias empresariais e articulador do processo de mudanças organizacionais.

e) Fomento e fortalecimento da cultura de avaliação institucional na IFES

A Administração Superior necessita ter por objetivo, além do fortalecimento dos setores ligados a Avaliação Institucional, contribuir para difundir a cultura de avaliação dentro da instituição, de modo a fomentar a discussão do tema em Seminários e contribuindo para que cada unidade acadêmica incorpore ações de difusão, discussão e busca da melhoria de seus indicadores.

De acordo com a Lei 10.681/04 que implementou o SINAES, a Avaliação Institucional está relacionada: à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; ao

aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades, a **Autoavaliação** coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto-avaliação institucional da CONAES e a **Avaliação externa**, realizada por comissões designadas pelo INEP, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das auto-avaliações. De acordo com o INEP, o processo de avaliação externa independentemente de sua abordagem, se orienta por uma visão multidimensional que busca integrar suas naturezas formativas e de regulação numa perspectiva de globalidade. Em seu conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades.

3.3.2. Ações a serem adotadas pelas áreas de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos da IFES

Os Setores de RH e Gestão de Pessoas devem criar condições para que os gestores das unidades e os servidores em suas equipes de trabalho consigam desenvolver suas competências, habilidades e atitudes no sentido de enfrentarem esse novo contexto de expansão e avaliação da educação superior. Nesse sentido, apresentamos a seguir algumas ações necessárias que vão de encontro aos novos desafios preconizados pelos modelos emergentes de gestão:

a) Calendário anual com atividades de capacitação e qualificação voltadas para o desenvolvimento das competências

Desenvolver as competências dos gestores e servidores é uma necessidade premente para o atendimento dos objetivos institucionais. A Universidade, sendo *lócus* do saber, é o local mais adequado para que seus profissionais se desenvolvam. Assim destaca-se algumas ações a serem tomadas nesse sentido: Reserva de vagas nos cursos de graduação, para que os servidores se graduem preferencialmente em áreas correlatas aos cargos ocupados e/ou constituição de programa de subsídio financeiro para cursar o ensino superior em faculdades privadas; Reserva de vagas em cursos de pós-graduação *lato-sensu* e *strictu-sensu* para cursos oferecidos pela IFES, preferencialmente em áreas correlatas comuns aos cargos ocupados, fornecendo bolsas de incentivo a cursos de mestrado e doutorado tendo como pré-requisito que os servidores tenham sido considerados aptos em sua avaliação de desempenho; Elaboração, divulgação e execução de cursos de capacitação de curta duração (10 a 40 horas), nas modalidades presencial e a distância, que desenvolva as competências dos servidores em suas áreas de atuação, segmentado para os setores administrativos, infraestrutura, saúde, laboratórios, informática, ensino a distância, e outras, fazendo com que haja uma carga horária anual compulsória que cada servidor tenha que efetuar atrelada a avaliação de desempenho.

Para lecionar os cursos de capacitação devem ser recrutados servidores do próprio quadro da instituição através de edital, onde o candidato deve comprovar habilitação e competência para o conteúdo a ser ministrado. O pagamento desses instrutores, em cursos lecionados fora do seu horário de trabalho, está previsto conforme determina o Decreto 6.114/07, que em seu artigo 2º autoriza o desembolso da gratificação por encargo de curso/concurso para servidores das IFES que tenham participado de instrutoria em curso de formação, ou instrutoria em curso de desenvolvimento / treinamento para servidores, regularmente instituído no âmbito da administração pública federal, dentro do limite de 100 horas anuais.

b) Desenvolvimento e disponibilização de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos e 360 graus

Conforme constatado na análise dos métodos de avaliação de desempenho, nas regulamentações e ferramentas avaliativas constantes do capítulo 2 deste trabalho, verificamos que as universidades que melhor se apropriaram desse instrumento como ferramenta de gestão utilizam o sistema de avaliação por resultados e objetivos para seus servidores TAE's.

Para Chiavenato (2008), a competência e o desempenho são entendidos como os comportamentos e processos necessários à entrega dos resultados ou como os próprios trabalhos ou resultados produzidos. Segundo o autor, essa metodologia define as competências organizacionais necessárias e os padrões de desempenho, pautados sobre a estratégia (missão, visão e objetivos organizacionais), seguidos por seis etapas: formulação de objetivos consensuais; comprometimento do pessoal no alcance dos objetivos consensualmente pactuados; negociação sobre a alocação dos recursos para o alcance dos objetivos; desempenho; monitoração contínua dos resultados comparando o aos objetivos e; retroação intensa e contínua da avaliação.

Aliada a essa metodologia, recomenda-se a utilização de um sistema de avaliação de múltiplas fontes na modalidade 360º, onde os servidores recebem o *feedback* da sua chefia imediata, colegas de trabalho e dos usuários do serviço que presta, fornecendo diferentes condições de melhoria de seu desempenho, passando a fazer parte de um conjunto em sua totalidade.

c) Desenvolvimento e disponibilização de ferramentas de tecnologia da informação para gestão do desempenho dos TAE's em atividades organizacionais

Faz-se necessário desenvolver e aperfeiçoar os sistemas de tecnologia da informação, implementando módulos específicos para avaliação de desempenho que contemplem a pactuação de metas individuais de

desempenho, atreladas às metas das equipes de trabalho, que por sua vez, devem estar atreladas aos objetivos das unidades e ao PDI da IFES. Esses sistemas de avaliação de desempenho devem estar correlacionados intrinsecamente a ferramentas de gestão integradas, que permitam aos gestores monitorarem em tempo real o andamento das metas individuais, coletivas e institucionais, trazendo informações gerenciais e estratégias que subsidiem a tomada de decisões.

Apresentamos a seguir como ilustração, o módulo no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) que permite a automação desse procedimento de avaliação, o SIGA/PROADES, onde conforme demonstrado no Anexo 1. Esse sistema de informação foi desenvolvido por servidores técnico-administrativos da equipe do CGCO da UFJF, construído utilizando softwares livres, disponível via Web através da Intranet da Instituição, onde é possível efetuar as seguintes tarefas:

- **Primeira Fase – Pactuação das Metas:** Leitura da documentação/regulamentação do Programa; Cadastramento da Coordenação/Sub-Coordenação Setorial de Avaliação da Unidade, Definição dos Objetivos da Unidade, Cadastramento das equipes de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas; Cadastramento das Metas das Equipes de Trabalho; Cadastramento das Metas Individuais; Inclusão de Anexos (terceirizados e bolsistas), Exclusão de Metas e Emissão de Relatórios.
- **Segunda Fase – Acompanhamento dos Resultados:** Nesta fase é possível descrever para cada uma das três reuniões de acompanhamento as seguintes informações: Dados da Reunião, Assuntos Tratados, Resultados Parciais (expressos percentualmente as metas de cada colaborador), Fatores Dificultadores (Ambiente Físico, Equipamentos, Recursos Humanos, Relacionamento Interpessoal, Condições de Saúde, Capacitações, outros); Encaminhamentos Dados; Inclusão de Docentes; Ausentes nas Reuniões; Alterações nas Equipes de Trabalho; Novas Metas Pactuadas para Equipes, Novas Metas Pactuadas Individuais, Repactuação de Metas, Anexos e Impressão da Ata.

- **Terceira Fase – Avaliação do Desempenho:** Nesta fase analisa-se o cumprimento das metas das equipes de trabalho e individuais, registrando as seguintes informações: Verificação do atingimento (percentual) do plano de metas; Relatório Final do Desempenho Individual (justificativa para os servidores não habilitados).
- **Monitoramento Primeira Fase:** Tela de caráter gerencial, de acesso exclusivo para os gestores do programa, onde se verifica o acompanhamento das Unidades quando ao lançamento das informações referentes a Coordenação Setorial, Objetivos da Unidade, Metas, Equipes de trabalho e lançamento das Metas Individuais.
- **Monitoramento Segunda Fase:** Tela de caráter gerencial, de acesso exclusivo para os gestores do programa, onde se verifica o acompanhamento das Unidades quanto ao lançamento das informações referentes a Dados lançados para a primeira reunião, Dados lançados para a segunda reunião, Dados lançados para a terceira reunião, Assuntos Tratados, Resultados Parciais, Fatores Dificultadores, Encaminhamentos Dados, Presentes e Ausentes
- **Monitoramento Terceira Fase:** Tela de caráter gerencial, de acesso exclusivo para os gestores do programa, onde se verifica o acompanhamento das Unidades quanto ao lançamento das informações referentes ao Plano de Metas, Servidores Não Habilitados e Metas não atingidas

d) Consultoria interna aos dirigentes das unidades para alinhamento das metas das equipes ao proposto no PDI

Desenvolver as competências dos gestores e servidores da área de RH e Gestão de Pessoas no sentido de criar um grupo técnico-consultivo que atuará como consultores internos, percorrendo as unidades acadêmicas e administrativas, atuando como multiplicadores de sistemas de qualidade, induzindo boas práticas de melhoria de processos e desenvolvimento organizacional, incorporando a visão de melhoria contínua e busca na

excelência de resultados por parte das equipes de trabalho e dos servidores TAE's.

De acordo com Ulrich (1998) os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados do seu trabalho, devem articular seu papel em termos de valor criado, utilizando mecanismos para facilitar resultados, produzindo transformações culturais.

3.3.3. Ações a serem tomadas pelos Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas

O cargo de gestor de unidade acadêmica só pode ser ocupado por um docente da instituição, já os cargos de dirigentes administrativos podem ser ocupados tanto por docentes quanto por TAE's. Ser diretor de uma unidade exige que o profissional tenha múltiplas competências, visto que este passa também a ser gestor de RH, financeiro, administrativo, pedagógico (o acadêmico), de infraestrutura entre outras habilidades. Neste sentido, é necessário que este profissional se capacite e qualifique para atender as necessidades de seus clientes professores, TAE's e alunos. É apresentado a seguir algumas das ações necessárias que estes dirigentes efetuem para o atendimento das necessidades institucionais:

a) Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade / Planejamento Estratégico alinhado ao PDI

As Unidades Acadêmicas são avaliadas continuamente através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esta avaliação é dividida em três componentes a saber: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Avaliação Externa (Consultores do INEP) e avaliação interna (CPA). De posse dessas avaliações os dirigentes dessas Unidades devem fazer um diagnóstico amplo, em conjunto com seus colaboradores, verificando no ambiente interno os pontos fracos e fortes, no ambiente externo as ameaças e oportunidades, buscando com

que suas deficiências sejam aperfeiçoadas no sentido de melhorar seus indicadores e, por conseqüência, a avaliação de seus cursos. Essas ações devem ser traduzidas em um planejamento de atividades de curto, médio e longo prazo, onde os diversos atores da unidade estejam envolvidos, e seus planos individuais e em equipe, sejam levados ao programa de avaliação de desempenho.

b) Levantar e requerer junto ao RH as necessidades de desenvolvimento de competências das equipes de trabalho

A avaliação de desempenho é uma ótima oportunidade de se verificar quais competências devem ser aprimoradas e aperfeiçoadas, ela deve ser uma ferramenta de captação dessas demandas. Os sistemas de Tecnologia da Informação que operacionalizam os procedimentos avaliativos devem ser captadores de necessidades de capacitação, as quais posteriormente devem ser colecionadas e operacionalizadas pelos setores de RH das IFES. Os Dirigentes das Unidades devem ter a sensibilidade de verificar em seus setores técnicos e administrativos, deficiências de competências e oportunidades de melhoria, que devam ser desenvolvidas e trabalhadas no sentido de melhorar os produtos e serviços executados pelas suas equipes.

c) Fornecer condições materiais e de infraestrutura para o desenvolvimento das metas da unidade

O empenho em alcançar os indicadores fica inviabilizado se não houver as mínimas condições para se desenvolver os trabalhos de melhoria necessários. Alguns dirigentes negligenciam as condições mínimas de funcionamento de algumas instalações, atualmente biosegurança, segurança do trabalho, ergonomia, acessibilidade, tratamento de resíduos são itens obrigatórios em todas as instalações públicas que, no entanto, não são atendidos em muitas instituições em função da falta de cobrança dos órgãos reguladores. Existem inúmeras fontes de fomento/financiamento de

projetos dentro e fora das IFES que podem ser conquistadas diretamente pelos cursos de graduação e pós-graduação. Há de se mobilizar esforços junto às equipes de trabalho das unidades para pleiteá-los. Esse esforço deve ser coordenado pelo planejamento da Unidade.

d) Monitorar continuamente as metas individuais e das equipes de trabalho da unidade

A determinação em cumprir as metas individuais e das equipes de trabalho é fundamental para a melhoria do desempenho da unidade e das IFES como um todo, nesse sentido há necessidade de haver um comprometimento de todos os atores envolvidos na execução das tarefas necessárias para o cumprimento dos objetivos propostos. Cabe aos dirigentes das Unidades assumirem a liderança dessas tarefas, envidando esforços possíveis para as mesmas sejam cumpridas. No serviço público ainda resiste o corporativismo em algumas Unidades, há de se ter a compreensão que a cobrança deixa de ser uma atividade punitiva e passando a ter o tom construtivo, no sentido de desenvolver um ambiente melhor, mais estruturado e qualificado.

3.3.4. Ações a serem tomadas pelos Servidores TAE's

Para que as equipes de trabalho funcionem adequadamente nas unidades acadêmicas e administrativas, seus servidores devem ser incentivados a serem membros ativos no planejamento das ações de melhoria e desenvolvimento dessas unidades, efetuando as capacitações e qualificações imprescindíveis para o desenvolvimento de suas competências e habilidades. Os resultados dessa melhoria dos indicadores das suas unidades e da instituição devem ser compartilhados por todos, sendo mérito de toda equipe de trabalho.

a) Participar continuamente de cursos de capacitação / qualificação para desenvolver suas competências

Anualmente as IFES dispõem de uma grade de cursos de capacitações voltados para seus servidores, normalmente atrelados a carreira dos TAE's conforme preconizado pela Lei 11.091/05. No entanto, muitos desses cursos não estão relacionados diretamente com as competências necessárias aos servidores e equipes. Outros tantos já deixaram de fazer as capacitações pelo fato de já terem chegado ao último nível de progressão, fato que para alguns, equivocadamente, torna impeditivo continuarem se capacitando. Uma oportunidade de vincular a melhoria das competências ao aprendizado em sala de aula é fixar uma carga horária mínima que cada servidor tem de fazer anualmente, através do programa de avaliação de desempenho. Dessa forma, esse aprendizado torna-se uma das metas a serem cumpridas pelos servidores, incentivando todos a fazerem.

b) Participar da elaboração do plano de desenvolvimento de sua unidade

O servidor deve ser participe do planejamento das atividades de curto, médio e longo prazo de sua equipe de trabalho e Unidade. A única forma de se efetivar é com a participação de todos, num modelo de gerência compartilhada e participativa preconizada no modelo societal de Paes de Paula (2003), onde a participação comunitária passa a ser o diferencial no modelo de gestão.

c) Contribuir individualmente e em equipe para o alcance das metas pactuadas na unidade

Os servidores devem ser conscientizados da importância da sua contribuição diante do todo, do conjunto de atividades de sua equipe de trabalho. Deve ser informado continuamente dos objetivos que sua Unidade deve alcançar, e de como sua contribuição, no desenvolvimento de suas

atividades diárias, podem ser importante para atingir os objetivos preconizados no planejamento de sua Unidade.

d) Contribuir para o alcance das estratégias preconizadas no PDI da instituição

O Plano de Desenvolvimento Institucional da IFES deve ser um objeto público, divulgado amplamente pelos meios de comunicação institucional, deve ser o dever diário de todos os colaboradores institucionais, a ele deverá estar vinculado todos os esforços da organização. Sua construção e revisões devem ser participativas de modo que os servidores docentes e TAE's sejam conscientizados da importância das suas contribuições

3.3.5. Implementação das propostas

Para efetivar essas implementações propostas, devem ser utilizados servidores qualificados nas especialidades das suas unidades (técnicas, operacionais, administrativas, saúde, gestão de pessoas, etc.) do próprio corpo de funcionários das instituições, não havendo necessidade de contratação de mão de obra externa e sem a necessidade de suplementação de verba, somente definições de políticas internas a serem implementadas. Acreditamos não haver necessidade de adequação do quadro institucional, visto que existem ferramentas legais já implementadas nas carreiras dos TAE's da IFES que permitem atrelar desempenho à progressão na carreira.

A principal dificuldade a ser encontrada é na mudança de cultura, quebrando os paradigmas das resistências às mudanças, eliminando a visão estereotipada existente quando se trata de qualidade de serviços no setor público. Essas mudanças e implementações de melhorias de gestão deverão ocorrer paulatinamente, sendo inseridas nos calendários anuais de avaliação, avançando progressivamente a cada ano, tendo suas evoluções monitoradas a cada ano.

O período das implementações é anual, onde deverá ser planejado antecipadamente as ações a serem inseridas no ciclo avaliativo, executando junto às unidades as medidas de intervenção de caráter consultivo, acrescidos de rodadas de capacitação para gestores e colaboradores “in loco”, verificando ao longo do período a eficácia das ações e buscando retorno ao final dos períodos anuais para futura implementação nos próximos ciclos.

A adesão dos servidores aos programas de avaliação de desempenho já é feita de modo compulsório, sendo atrelada à carreira do Plano de Cargos e Carreira – PCCTAE. Quanto aos gestores, haverá a necessidade da criação de programas e políticas institucionais os sensibilizem a participar de forma obrigatória.

A publicação desse programa de melhorias deverá ser feito pelos canais de comunicação das IFES: site institucional, site do programa, envio de e-mail para todos os servidores envolvidos, eventos de lançamento, premiações das melhores ações de melhoria de processo, utilização de jornais e revistas de circulação internas.

3.4. Cronograma de implementação

Para melhor dispor as informações do plano das ações de intervenção, utilizaremos o modelo 5W2H²¹, que se caracteriza como um *checklist* de atividades a serem executadas, de fácil compreensão dos envolvidos.

Essa ferramenta faz um mapeamento das atividades, ficando estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da instituição, os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita, como será feita esta atividade e quanto custará aos cofres da empresa tal processo, conforme discriminado no Quadro 11.

²¹ 5W2H - A denominação desta ferramenta foi estabelecida por unir as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo.

Quadro 29: Ferramenta 5W2H

QUESTIONAMENTO	TIPO DE AÇÃO
What	O que será feito (etapas)
Why	Por que será feito (justificativa)
Where	Onde será feito (local)
When	Quando será feito (tempo)
Who	Por quem será feito (responsabilidade)
How	Como será feito (método)
How much	Quanto custará fazer (custo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta ferramenta pode ser extremamente útil para a construção dos planos de trabalho individuais e das equipes de trabalho das Unidades, ela minimiza eventuais dúvidas que possam aparecer acerca da execução das atividades. Sua tradução para o português pode ser feita através da denominação 4QPOC, descrito no Quadro 12:

Quadro 30: Ferramenta 4QPOC

QUESTIONAMENTO	TIPO DE AÇÃO
Que	Etapa / atividade
Quem	responsabilidade
Quando	tempo
Quanto custa	valor
Por que	justificativa
Onde	local
Como	método

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentamos no Quadro 13, uma síntese do planejamento efetuado para a proposição das intervenções. Acreditamos que essas medidas tornam-se fundamentais para fazer da avaliação de desempenho um componente do sistema de gestão institucional, contribuindo para melhoria dos indicadores de desempenho das IFES e na oferta de serviços públicos de qualidade.

Quadro 31: Síntese do plano de intervenção utilizando a ferramenta 5W2H

QUE	QUEM	QUANDO	QUANTO CUSTA	POR QUE	ONDE	COMO
Fortalecimento das Secretarias de Desenvolvimento Institucional	Administração Superior	continuamente	Sem ônus, utilização de pessoal do quadro da IFES	Fortalecer a Avaliação Institucional, regulamentação de cursos novos e credenciamento dos cursos existentes	IFES	Fornecimento de recursos e delegação de competência e poder
Fortalecimento das Comissões Próprias de Avaliação	Administração Superior	continuamente	Sem ônus, utilização de pessoal do quadro da IFES	Promover a auto-avaliação Institucional	IFES	Fornecimento de recursos e delegação de competência e poder
Adequação e revisão contínua do PDI	Administração Superior	continuamente	Sem ônus, utilização de pessoal do quadro da IFES	Ferramenta de planejamento institucional, guia das ações futuras, instrumento de cobrança de resultados	IFES	Divulgação, A delegação de competência e poder para as SDI/SAI e CPA.
Fornecimento de Recursos Humanos, Financeiros e Infraestrutura para as áreas de RH / Gestão de Pessoas	Administração Superior	continuamente	Sem ônus adicionais, utilização de pessoal do quadro da IFES	Fortalecer os programas de gestão institucional e de RH	IFES	Fornecimento de recursos, incentivando e cobrando resultados
Fomento e fortalecimento da cultura de avaliação institucional na IFES	Administração Superior	continuamente	Sem ônus	Fortalecer a Avaliação Institucional	IFES	Fornecimento de recursos e delegação de competência e poder
Calendário anual com atividades de capacitação e qualificação voltadas para o desenvolvimento das competências	Gestão de RH	Divulgar no início do ano letivo	Custo médio de R\$ 100,00 / servidor / ano custeado com gratificação de encargo de curso/concurso	Desenvolver as competências dos gestores e servidores docentes e TAE's	IFES	Divulgação nos meios de comunicação institucional e meta do programa de avaliação de desempenho

Quadro 13: Síntese do plano de intervenção utilizando a ferramenta 5W2H (continuação)

QUE	QUEM	QUANDO	QUANTO CUSTA	POR QUE	ONDE	COMO
Desenvolvimento e disponibilização de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos e 360 graus	Gestão de RH	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver e avaliar as competências dos servidores aos objetivos institucionais	IFES	Sistema de Tecnologia de Informação da Instituição
Desenvolvimento e disponibilização de ferramentas de tecnologia da informação para gestão do desempenho dos TAE's em atividades organizacionais	Gestão de RH	anualmente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver e avaliar as competências dos servidores aos objetivos institucionais	IFES	Sistema de Tecnologia de Informação da Instituição
Consultoria interna aos dirigentes das unidades para alinhamento das metas das equipes ao proposto no PDI	Gestão de RH	quadrimestral	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos gestores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados	Unidade	Visitas presenciais, atendimento telefônico e web
Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade / Planejamento Estratégico alinhado ao PDI	Dirigentes das Unidades	anualmente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Ferramenta de planejamento institucional, guia das ações futuras, instrumento de cobrança de resultados	Unidade	Reuniões com a participação de todos os servidores
Levantar e requerer junto ao RH as necessidades de desenvolvimento de competências das equipes de trabalho	Dirigentes das Unidades	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados	Unidade	Avaliação de Desempenho, requerimento no sistema de gestão informatizado
Fornecer condições materiais e de infraestrutura para o desenvolvimento das metas da unidade	Dirigentes das Unidades	continuamente	Matriz orçamentária da unidade, projetos de fomento	Fornecer condições de trabalho adequadas, proporcionando segurança, saúde, bem estar e melhoria de processo	Unidade	Requerimento no sistema de gestão informatizado e elaboração de projetos de fomento

Quadro 13: Síntese do plano de intervenção utilizando a ferramenta 5W2H (continuação)

QUE	QUEM	QUANDO	QUANTO CUSTA	POR QUE	ONDE	COMO
Monitorar continuamente as metas individuais e das equipes de trabalho da unidade	Dirigentes das Unidades	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados	Unidade	Avaliação de Desempenho e reuniões de trabalho
Participar de cursos de capacitação / qualificação para desenvolver suas competências	Servidores TAE's e Docentes	continuamente	Custo médio mínimo de R\$ 100,00 / servidor / ano	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados	IFES	Inscrição no sistema de gestão integrada da instituição
Participar da elaboração do plano de desenvolvimento de sua unidade	Servidores TAE's e Docentes	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados	IFES	Divulgação ampla nas unidades, se necessário fazer reuniões em diversos turnos
Contribuir individualmente e em equipe para o alcance das metas pactuadas na unidade	Servidores TAE's e Docentes	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados da unidade	IFES	Cumprimento das metas pactuadas pela equipe de trabalho na avaliação de desempenho
Contribuir para o alcance das estratégias preconizadas no PDI da instituição	Servidores TAE's e Docentes	continuamente	Sem ônus adicional, utilização de pessoal do quadro da IFES	Desenvolver as competências dos servidores e equipes de trabalho para melhoria dos resultados institucionais	IFES	Cumprimento das metas pactuadas pela equipe de trabalho na avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5. Considerações finais

A evolução das políticas de gestão de pessoas e recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior ainda é um tema muito recente. Verificamos nesta pesquisa que há universidades que já avançaram muito nesse aspecto, utilizando práticas modernas e gerindo suas instituições voltadas para o futuro. No entanto, há outras instituições, ou muito conservadoras ou muito novas, que ainda se encontram defasadas em termos dessas políticas, inexistindo em algumas e de maneira muito conservadora em outras.

A melhoria da qualidade da educação pública passa também pelo aperfeiçoamento de seus processos internos e do desenvolvimento organizacional das IFES. Nesse aspecto, as Instituições que não repensarem suas práticas operacionais e estratégicas, poderão estagnar diante de um cenário onde a ampliação do acesso e os sistemas públicos de avaliação publicizam e passam a ser determinantes nas alocações orçamentárias para as melhores e piores instituições.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto da avaliação de desempenho no serviço público. Poderá sim, ser utilizado como ponto de partida para setores de Recursos Humanos das IFES que não tenham implementado essa sistemática, servindo também, como complemento de outros trabalhos acadêmicos/científicos que já exploraram o assunto, e servir ainda para que outros pesquisadores o utilizem e passem a avançar a partir dele.

Observamos ao longo do desenvolvimento desse PAE que há outras inúmeras possibilidades de se explorar o tema, por se tratar de um mestrado profissional, cujo objetivo é desenvolver trabalhos aplicados que possam ser utilizados por outros profissionais e instituições, o presente trabalho utilizou-se de uma metodologia de pesquisa qualitativa por meio da análise documental de 18 IFES. No entanto, outras abordagens poderiam ter sido utilizadas com muito sucesso, direcionando o trabalho para outros caminhos válidos e aprofundados.

Aponta-se, a título de sugestão, como caminho alternativo para o desenvolvimento de novas pesquisas, a investigação somente dentro de uma

única instituição, analisando qualitativa e quantitativamente com os gestores e usuários dos Programas de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE's, aplicando questionários ao dirigente máximo da instituição, o Magnífico Reitor, em uma amostra de Pró-Reitores, Diretores de Unidade (acadêmicas e administrativas) de diferentes áreas do conhecimento, representantes do Sindicato e servidores TAE's.

De posse desses dados seria possível verificar a percepção dos diversos atores do sistema de gestão universitária e dos trabalhadores, acerca dos procedimentos de avaliação adotados nessa instituição, de modo a verificar seus pontos fortes e fracos, servindo como referência para implantação de programas de avaliação, ajustes e correções.

Outra possibilidade para abordar o tema, seria o estudo dos papéis emergentes na área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, efetuando a pesquisa em um número representativo de dirigentes de uma amostra de IFES do Brasil. Através dessa abordagem seria possível compreender a evolução dessas instituições, como se apropriaram dos métodos de gestão que integram o operacional ao estratégico, possibilitando verificar melhores e piores práticas e seus resultados nos objetivos institucionais de cada organização.

Inúmeras outras abordagens poderão ser efetuadas, a temática desta dissertação é um amplo campo para estudos e necessita intensamente de novos aportes para consolidar suas bases. Enfim, o incentivo para realização de estudos e pesquisas na área de Recursos Humanos da IFES, certamente, contribuirão para a melhoria da qualidade do serviço e da educação pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine D; PICCININI, Valmíria C; SILVA, Lisiane V. **Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: O caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich.** Porto Alegre, REAd – Edição 116, Vol. 6, Nº 4, jul-ago 2000.

ARAUJO, Luiz C. G; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas Estratégia e Integração Organizacional**, 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado.** EnANPAD 2004. Disponível em: <<http://ead.ena.gov.br/moodle/mod/resource/view.php?id=3373>> Acesso em: 22 de fevereiro de 2009.

BRAGA, Douglas Gerson. **Programa de Capacitação para Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SINNP – SUS.** São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

BRASIL, **Decreto nº 579**, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Rio de Janeiro, [Governo Federal].

BRASIL, **Decreto nº 1.713**, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Rio de Janeiro, [Governo Federal].

BRASIL, **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, [Governo Federal].

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

BRASIL, **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Rio de Janeiro, [Governo Federal].

BRASIL, **Decreto nº 6.114**, de 15 de maio de 2007. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso. Brasília, [Governo Federal].

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

BRASIL, **Decreto n. 80.602**, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Decreto n. 84.669**, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Lei nº 9.625**, de 7 de Abril de 1998. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

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

BRASIL, **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008, Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Medida Provisória nº 359**, de 16 de março de 2007. Altera as Leis nos 10.355, de 26 de dezembro de 2001, 10.855, de 1o de abril de 2004, 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 11.457, de 16 de março de 2007, 10.910, de 15 de julho de 2004, 11.171, de 2 de setembro de 2005, e 11.233, de 22 de dezembro de 2005, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Medida Provisória nº 431**, editada em 14 de maio de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Medida Provisória nº 1.548**, de 18 de dezembro de 1996. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, e dá outras providências. Brasília, [Governo Federal].

BRASIL, **Projeto de Lei nº 7200**, de 12 de junho de 2006. Estabelece normas gerais da educação superior, regula a educação superior no sistema federal de ensino. Brasília, [Governo Federal].

BRESSER- PEREIRA, Luiz C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, 447(1) janeiro-abril, Brasília, 1996.

CAMPANTE, Rubens G. **O Patrimonialismo em Faro e Weber e a Sociologia Brasileira**. Revista de Ciências Sociais, Vol. 46, nº 1, pp. 153 a 193. Rio de Janeiro, 2003

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. **Pesquisa Desafios Globais**. Belo Horizonte: FDC, 2006. (Não publicado).

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COUTINHO, Paulo Trajano. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

EDWARDS, Mark R., EWEN, Ann J. **Feedback 360 graus**. São Paulo: Revista HSM Management. Jan/Fev, 1998.

EISENHARD, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FERREIRA, Duvanier Ferreira; BAYEAH, Maria G. M. Gannuny El. **Gestão democrática de pessoas: uma abordagem estratégica**, 2011

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo e gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso e FLEURY Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, São Paulo, Editora Atlas, 2004.

FONSECA, Elizabeth L. **Gestão de Pessoas na Gerdau: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado), Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2007.

GIEGOLD, William C. **Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada. Ação de Desempenho e o Processo APO**. v.3. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. Tradução: Auriphebo Berrance Simões.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GOMES, Laurentino. **1808: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil**. São Paulo, Editora Planeta do Brasil, 2007.

GUTIERREZ, L. H. S. **Enfoque estratégico da função de recursos humanos**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p. 63-72, 1991.

HADDAD, Fernando. **O plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**, MEC, INEP, 2008.

HANASHIRO, Darcy M.M., NASSIF, Vânia M.J., TEIXEIRA, Maria L.M. **O papel dos profissionais de recursos humanos na universidade compartilhado pelos diferentes stakeholders: revelando as competências docentes**. FACEF PESQUISA, V. 6, n.3, 2003.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The strategy-focuses organization**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto José Luiz. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**, Porto Alegre, Artmed, 2003,

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho de resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. Programa Avançado em Gestão Pública e Contemporânea.** São Paulo, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2007

MCCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence.** *American Psychologist*, January, 1973.

MESQUITA, Joaquim Cláudio Figueiredo. **Avaliação de Desempenho para a Gestão por Competências,** Santo Domingo, 2010.

MEZZOMO KEINERT, T. M. e VAZ, J. C. **A Revista do Serviço Público no pensamento administrativo brasileiro.** Revista do Setor Público, n. 28, jan/mar 1994.

MOTTA-ROTH, Désirée e HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção Textual na Universidade.** São Paulo: Parábola Editora, 2010

OLIVEIRA JUNIOR, L. B. **Reforma do estado e mudanças na política educacional: algumas observações sobre o ensino superior brasileiro nos anos noventa.** 2003. 216 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Juiz de Fora, 2003.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** ERA, Vol 45, nº 1. Belo Horizonte, 2003.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTr, 1987.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Helena. **O setor privado no ensino superior do Brasil.** São Paulo: DCP da Fac. de Filosofia, Letras e Ciências Humana – FFLCH – Universidade de São Paulo (tese de doutoramento), 1998.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade.** 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SANTOS, Boaventura S.; ALMEIDA FILHO, Naomar. **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova,** Coimbra, 2008

SANTOS, L. A. dos; CARDOSO, R. L. dos S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas.** In: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD, 2001. Caracas.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Empregabilidade X Empresabilidade: Novas Práticas em Recursos Humanos**. In: Encontro Anual da Anpad, 21., 1997, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1997. 1 Cd-Rom.

SOUZA, V. L. **Gestão do Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 P.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul/Ago 2010.

TRAMONTIN, Raulino. **Ensino Superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento**. Educação Brasileira. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 18, n. 36, jan-jul. 1996

TRUJILLO, N. R. **Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias**. Revista do Serviço Público, Ano 51, N. 3, P. 99-119, Jul./Set. 2000.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados**, São Paulo, Futura, 1998.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, **Proposta de Programa de Gestão de Desempenho**, Decanato de Gestão de Pessoas, Brasília, 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, **Programa de Avaliação de Desempenho**, Salvador, Abril 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UFJF)**, Juiz de Fora – MG, 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, **RESOLUÇÃO 024/2006, Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (PDICCTAE-UFJF)**, Juiz de Fora – MG, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, **RESOLUÇÃO 008/2007, Aprova Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**, Juiz de Fora – MG, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, **RESOLUÇÃO 009/2007, Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**, Juiz de Fora – MG, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, **Resolução Complementar nº 03/2008**, de 07 de agosto de 2008. Institui o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFMG. Belo Horizonte, 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, **Resolução nº 121/CUn/90**, de 19/11/1990. Institui o Programa de Avaliação de Desempenho. Florianópolis, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, **Regimento Interno**, de 28 de janeiro de 2009. Institui a Comissão de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPE. Recife, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, **Resolução nº 6/2006**, de 01 de dezembro de 2006. Institui o Programa de Gestão do Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPE. Recife, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO, **Portaria 3.518**, de 02/12/2011. Nomeação da Comissão de Avaliação de Desempenho. São Paulo, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, **Edital nº 25/DP/91**, de 22/03/1991. Estabelece normas para o Programa de Avaliação de Desempenho. Florianópolis, 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, **Resolução nº 121/CUn/90**, de 19/11/1990. Institui o Programa de Avaliação de Desempenho. Florianópolis, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, **Resolução nº 9/2008**, de 03 de setembro de 2008. Aprova os critérios de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos. Viçosa, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, **Manual de Instruções**. Subprograma de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos Estáveis da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, **Resolução nº 10/CONSUNI**, de 08 de agosto de 2011. Disciplina o Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos Estáveis e dá outras providências. Fortaleza, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO, **Resolução nº 30/2010-CUn**. Programa de Avaliação de Desempenho. Vitória, 20XX.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, **Resolução nº 1272/2009 – Cons. Superior de Administração UFP**, de 02 de julho de 2009. Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA. Belém, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, **Resolução nº 21/08-COPLAD**, de 02 de outubro de 2008. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, **Resolução nº 24/2006-CONSAD**, de 23 de novembro de 2006. Dispõe sobre o sistema de

avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da UFRN. Natal, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, **Decisão nº 939/2008**, de 21 de novembro de 2008. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. **Resolução nº 25/CONSU**, de 03 de outubro de 2008. Dispõe sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Diamantina, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, **Portaria nº 35.711**, de 14 de setembro de 2006. Programa de Gestão do Desempenho (PGD). Niterói, 2006.

VELASCO, Simone; SILVA, Marcela, **Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**, 2010.

WEISS, Carol H. **Evaluation – Methods for Studying Programs and Policies**. Harvard University. 1998

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos**. In: Wood Jr., T. (Coord.). Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração. São Paulo: Atlas, 1995. P. 221-242.

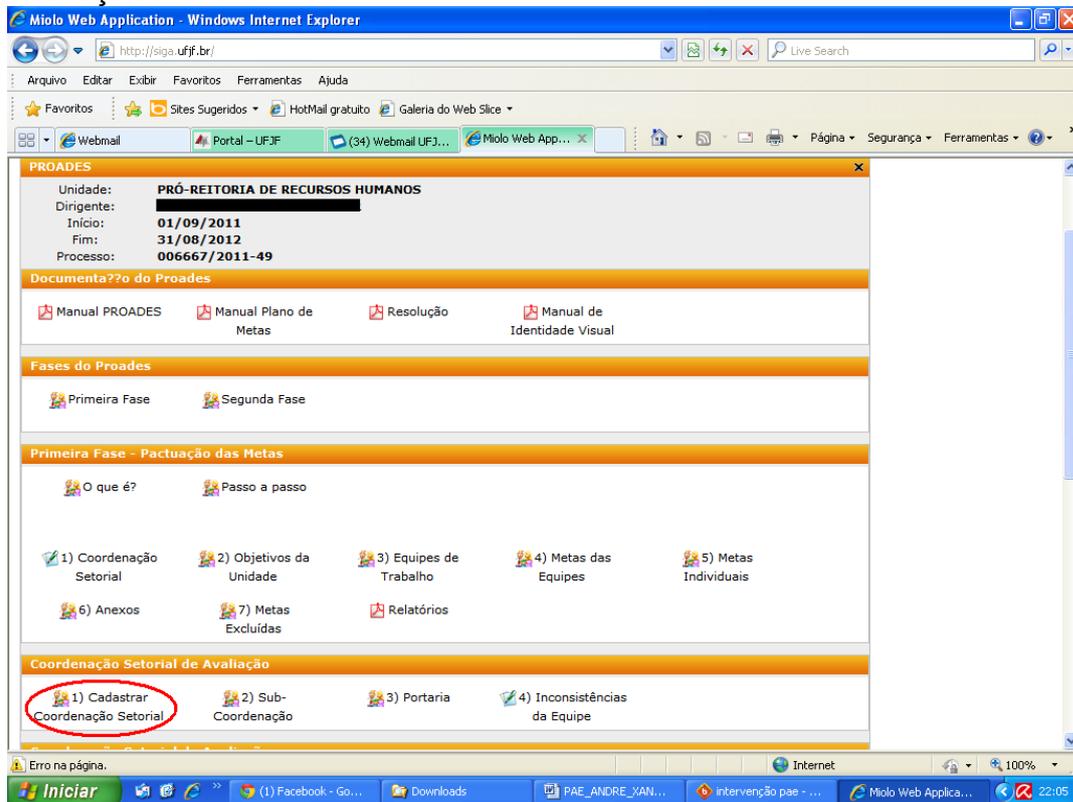
YIN, Robert K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. Administrative Science Quarterly, V.26, Cornell University, 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

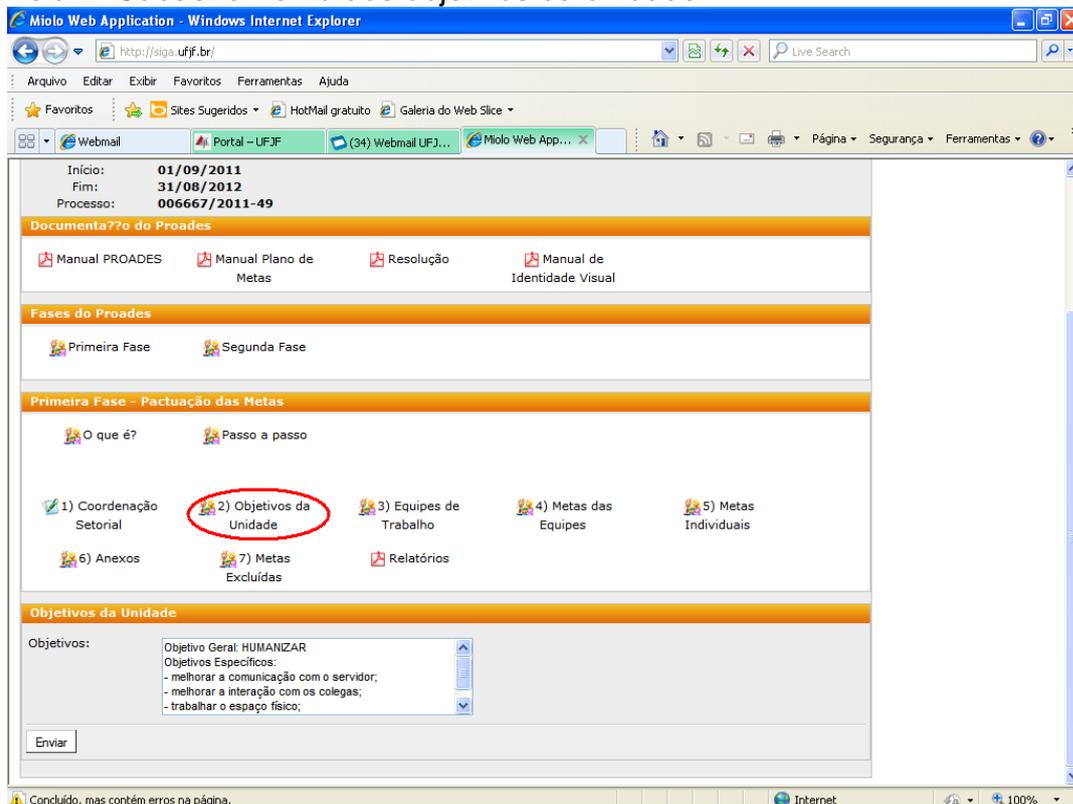
ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**, São Paulo, Atlas, 2008.

ANEXO 1 – TELAS DO SISTEMA SIGA/PROADES

Tela 1: Cadastramento das Coordenações/Sub-Coordenações Setoriais de Avaliação



Tela 2: Cadastramento dos objetivos da unidade



Tela 3: Cadastramento das Equipes de Trabalho da Unidade

Primeira Fase - Pactuação das Metas

O que é? Passo a passo

1) Coordenação Setorial 2) Objetivos da Unidade 3) Equipes de Trabalho 4) Metas das Equipes 5) Metas Individuais

6) Anexos 7) Metas Excluídas Relatórios

Equipes de Trabalho da Unidade

Informe aqui o nome das Equipes de Trabalho da Unidade.

Nome:

Cadastre os membros clicando no nome da equipe na listagem abaixo. Só é possível excluir uma equipe que não tenha nenhum membro vinculado a ela.

Enviar

Equipes de Trabalho

Página 1 de 8

Ação	Nome	Num.Participantes
<input type="checkbox"/>	CAMP	6
<input type="checkbox"/>	CAP	7
<input type="checkbox"/>	CCDP	3
<input type="checkbox"/>	CFAP	11
<input type="checkbox"/>	CFAP	1
<input type="checkbox"/>	COOSBE	21
<input type="checkbox"/>	Pró-Reitores	2
<input type="checkbox"/>	SECRETARIA	5

http://siga3.ufjf.br/index.php?module=rh&action=main;proades:main&tem=652&form=fase1&subform=equipes

Tela 4: Cadastramento das Metas das Equipes de Trabalho

Primeira Fase - Pactuação das Metas

O que é? Passo a passo

1) Coordenação Setorial 2) Objetivos da Unidade 3) Equipes de Trabalho 4) Metas das Equipes 5) Metas Individuais

6) Anexos 7) Metas Excluídas Relatórios

Plano de Metas da Unidade

Descreva nesse campo as metas pactuadas pelos servidores para as Equipes de Trabalho, relacionadas a Unidade e com vistas ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

Meta:

Equipe:

Enviar

Metas Cadastradas

Ação	ID	Metas	Equipe	Data Inicio	Data Fim
<input type="checkbox"/>	1	Implantar e informatizar o novo modelo de Estágio Probatório dos TAE'S	CAMP	01/10/11	31/08/12
<input type="checkbox"/>	2	Redefinir e rever os fluxos de trabalho das atividades da CAMP	CAMP	01/09/11	31/12/11
<input type="checkbox"/>	3	Implantar o controle e gerenciamento dos processos administrativos disciplinares da UFJF	CAMP	01/10/11	31/08/12
<input type="checkbox"/>	4	Implantar banco de dados das remoções, redistribuições, cessões, férias, licenças, afastamentos e outros procedimentos da CAMP no SIGA.	CAMP	01/10/11	31/08/12
<input type="checkbox"/>	5	Fazer gestões junto ao CGCO para viabilizar o atingimento das metas ligadas ao SIGA.	CAMP	01/09/11	31/08/12
<input type="checkbox"/>	6	Implementar as modificações no SIGA/PROADES	CAMP	01/09/11	30/08/12

Concluído

Tela 5: Cadastramento das Metas Individuais

The screenshot shows the 'Miolo Web Application' interface in Internet Explorer. The navigation menu at the top includes: 1) Coordenação Setorial, 2) Objetivos da Unidade, 3) Equipes de Trabalho, 4) Metas das Equipes, 5) Metas Individuais (highlighted with a red circle), 6) Anexos, 7) Metas Excluídas, and Relatórios.

The main content area is titled 'Metas Individuais' and contains the following text:

Conforme previsto nos arts. 142 e 149, II, da Lei 11.784/2008 e orientação normativa n.07 de 31 de agosto de 2011, deverão ser definidas metas individuais, que reflitam as competências do servidor no desempenho das tarefas e atividades a ele atribuídas, tudo de acordo com as metas pactuadas pela Unidade.

Below this is the 'Seleção a Equipe de Trabalho' section with the following fields:

Equipe: CAMP

Membro da Equipe: [Redacted]

Meta da Equipe: Implantar e informatizar o novo modelo de Estágio Probatório dos TAE'S

Meta Individual: Solicitação de ações pertinentes ao CGCO. (Note: Descreva a tarefa a ser executada voltada a meta da equipe de trabalho)

Data Inicio: 01/10/2011 (Ex: 01/01/2001)

Data Fim: 15/12/2011 (Ex: 01/01/2001)

At the bottom, there is a 'Voltar às metas' section with an 'Enviar' button.

A table titled 'Metas Individuais Cadastradas' is displayed below, showing a list of registered goals. The table has columns: Ação, ID, Nome, Equipe, Meta Individual, Meta da Equipe, Data Inicio, and Data Fim.

Ação	ID	Nome	Equipe	Meta Individual	Meta da Equipe	Data Inicio	Data Fim
[Icon]	1	[Redacted]	CAMP	Solicitação de ações pertinentes ao CGCO.	Implantar e informatizar o novo modelo de Estágio Probatório dos TAE'S	01/10/11	15/12/11
[Icon]	2	[Redacted]	CAMP	Solicitação de ações	Implantar e informatizar o novo	01/10/11	15/12/11

Tela 6: Inclusão de Anexos

The screenshot shows the 'Miolo Web Application' interface in Internet Explorer. The top navigation menu includes: Início, Fim, and Processo.

The main content area is titled 'Documentação do Proades' and contains the following sections:

Manual PROADES, Manual Plano de Metas, Resolução, Manual de Identidade Visual

Fases do Proades: Primeira Fase, Segunda Fase

Primeira Fase - Pactuação das Metas: O que é?, Passo a passo

Navigation menu: 1) Coordenação Setorial, 2) Objetivos da Unidade, 3) Equipes de Trabalho, 4) Metas das Equipes, 5) Metas Individuais, 6) Anexos (highlighted with a red circle), 7) Metas Excluídas, Relatórios.

Below this is the 'Anexar arquivo voltado a avaliação de desempenho da Unidade.' section with the following fields:

Anexo: [Input field] Procurar...

Enviar

At the bottom, there is an 'Anexos' table with columns: Ação, Anexo.

Ação	Anexo
[Icon]	ANEXO.DOC METAS DOS TERCERIZADOS.DOC

Tela 7: Exclusão de Metas

Recursos Humanos

PROADES

Unidade: **PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**
 Dirigente: [REDACTED]
 Início: **01/09/2011**
 Fim: **31/08/2012**
 Processo: **006667/2011-49**

Documentação do Proades

Manual PROADES Manual Plano de Metas Resolução Manual de Identidade Visual

Fases do Proades

Primeira Fase Segunda Fase

Primeira Fase - Pactuação das Metas

O que é? Passo a passo

1) Coordenação Setorial 2) Objetivos da Unidade 3) Equipes de Trabalho 4) Metas das Equipes 5) Metas Individuais
 6) Anexos **7) Metas Excluídas** Relatórios

Metas Excluídas

ID	Metas	Equipe	Data Início	Data Fim
Nenhum registro encontrado!				

Concluído, mas contém erros na página.

Tela 8: Emissão de Relatórios

Recursos Humanos

PROADES

Unidade: **PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**
 Dirigente: [REDACTED]
 Início: **01/09/2011**
 Fim: **31/08/2012**
 Processo: **006667/2011-49**

Documentação do Proades

Manual PROADES Manual Plano de Metas Resolução Manual de Identidade Visual

Fases do Proades

Primeira Fase Segunda Fase

Primeira Fase - Pactuação das Metas

O que é? Passo a passo

1) Coordenação Setorial 2) Objetivos da Unidade 3) Equipes de Trabalho 4) Metas das Equipes 5) Metas Individuais
 6) Anexos 7) Metas Excluídas **Relatórios**

Relatórios

1) Capa do Processo	2) Portaria	3) Metas Individuais TAE	4) Equipe de Trabalho	5) Metas das Equipes de Trabalho
6) Metas Individuais por Setor	7) Metas por Setor	8) Metas Individuais por SIAPE	9) Relatório Completo	

Concluído, mas contém erros na página.

Tela 9: Acompanhamento dos resultados (1ª, 2ª e 3ª reuniões)

[Usuário: 80501168672] [Perfil Atual: 1148549] [Trocar Perfil] [Sair]

Você está em: SIGA >> PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos

PROADES

Unidade: **PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**
 Dirigente: **JACKELINE FERNANDES FAYER**
 Início: **01/09/2011**
 Fim: **31/08/2012**
 Processo: **006667/2011-49**

Documentação do Proades

Manual PROADES Manual Plano de Metas Resolução Manual de Identidade Visual

Fases do Proades

Primeira Fase Segunda Fase

Segunda Fase - Acompanhamento do Desempenho

O que é? Passo a passo **Primeira Reunião** Segunda Reunião Terceira Reunião

Concluído, mas contém erros na página.

Tela 10: Acompanhamento dos resultados – lançamento das informações das reuniões

[Usuário: 80501168672] [Perfil Atual: 1148549] [Trocar Perfil] [Sair]

Você está em: SIGA >> Recursos Humanos >> PROADES

Recursos Humanos

Primeira Reunião

[Voltar para a tela principal](#)
 Unidade: **PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**
 Dirigente: **[REDACTED]**
 Data da reunião: **28/03/2012**
 Horário Inicial: **12:00**
 Horário Final: **13:00**

Ata de Reunião

1) Dados da Reunião 2) Assuntos Tratados 3) Resultados Parciais 4) Fatores Dificultadores 5) Encaminhamentos Dados
 6) Inclusão de Docentes 7) Ausentes 8) Equipes de Trabalho 9) Novas Metas das Equipes 10) Novas Metas Individuais
 11) Repactuação de Metas 12) Anexos 13) Imprimir Ata

• Ata é um documento que registra resumidamente e com clareza as ocorrências, deliberações, resoluções e decisões de reuniões.
 • Deverá ser preenchida pela Coordenação Setorial de Avaliação.
 • Ao final, deverá ser impressa, assinada e anexada ao respectivo processo.

Concluído

Tela 11: Avaliação do Desempenho – plano de metas

Concluído, mas contém erros na página.

Tela 12: Relatório Final do Desempenho Individual

Concluído, mas contém erros na página.

Tela 13: Gerenciamento Primeira Fase

Miolo Web Application - Windows Internet Explorer

http://siga.ufjf.br/

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favoritos Sites Sugeridos HotMail gratuito Galeria do Web Slice

Webmail Portal - UFJF (34) Webmail UFJ... Miolo Web App...

Página Segurança Ferramentas

PROADES

Escolha um setor abaixo para acompanhar o andamento do PROADES.

Legenda
 CS: Coordenação Setorial
 OB: Objetivos da Unidade
 ME: Metas
 ET: Equipes de trabalho
 MI: Metas Individuais

Setor	Data Início	CS	OB	MT	ET	MI
ARQUIVO HISTÓRICO	01/09/2011	*	*	*	*	8/8
CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUÇÃO	01/09/2011	*	*	*	*	10/9
CENTRO DE CIÊNCIA	01/09/2011	*	*	*	*	4/4
CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	01/09/2011	*	*	*	*	29/33
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	01/09/2011	*	*	*	*	14/13
CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	01/09/2011	*	*	*	*	27/29
CENTRO DE PESQUISAS SOCIAIS	01/09/2011	*	*	*	*	2/2
CHEFIA DE GABINETE	01/09/2011	*	*	*	*	19/13
COL DE APLICACAO JOAO XXIII	01/09/2011	*	*	*	*	22/24
COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO	01/09/2011	*	*	*	*	6/6
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS	01/09/2011	*	*	*	*	15/15
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	01/09/2011	*	*	*	*	3/4
COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	01/09/2011	*	*	*	*	2/2
DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO	01/09/2011	*	*	*	*	6/11
DIRETORIA DE SEGURANÇA	01/09/2011	*	*	*	*	33/39
FAC DE COMUNICACAO SOCIAL	01/09/2011	*	*	*	*	8/9
FAC DE DIREITO	01/09/2011	*	*	*	*	11/12
FAC DE EDUCACAO	01/09/2011	*	*	*	*	11/10
FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	01/09/2011	*	*	*	*	15/15
FAC DE ENFERMAGEM	01/09/2011	*	*	*	*	7/4
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	01/09/2011	*	*	*	*	7/7

Concluído, mas contém erros na página.

Internet 100%

Tela 14: Monitoramento Segunda Fase

Miolo Web Application - Windows Internet Explorer

http://siga.ufjf.br/

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favoritos Sites Sugeridos HotMail gratuito Galeria do Web Slice

Webmail Portal - UFJF (34) Webmail UFJ... Miolo Web App...

Página Segurança Ferramentas

PROADES

Escolha um setor abaixo para acompanhar o andamento do PROADES.

Legenda
 1: Dados lançados para a primeira reunião
 2: Dados lançados para a segunda reunião
 3: Dados lançados para a terceira reunião
 AT: Assuntos Tratados
 RP: Resultados Parciais
 FD: Fatores Dificultadores
 ED: Encaminhamentos Dados
 P: Presentes
 A: Ausentes

Setor	Data Início	AT	RP	FD	ED	P	A
ARQUIVO HISTÓRICO	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2		
CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUÇÃO	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2	1	
CENTRO DE CIÊNCIA	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	2		
CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2		1 2
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	2		1 2
CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	01/09/2011	1 2	1 2				
CENTRO DE PESQUISAS SOCIAIS	01/09/2011	1 2	1 2 3		1 2		
CHEFIA DE GABINETE	01/09/2011	1 2	1 2	1		1	1 2
COL DE APLICACAO JOAO XXIII	01/09/2011	1 2	1 2	1 2			1 2
COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	2		
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS	01/09/2011	1 2	1 2	2	1 2		
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	01/09/2011	1	1 2	2	1 2		1
COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2		
DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO	01/09/2011	1 2	1 2				
DIRETORIA DE SEGURANÇA	01/09/2011		1 2 3				
FAC DE COMUNICACAO SOCIAL	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2		
FAC DE DIREITO	01/09/2011	1 2	1 2	1 2	1 2	2	1 2
FAC DE EDUCACAO	01/09/2011	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2	3
FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	01/09/2011	1 2	1 2	2	1		1 2

Concluído, mas contém erros na página.

Internet 100%

Tela 15: Monitoramento 3ª fase

Miolo Web Application - Windows Internet Explorer

http://siiga.ufjf.br/

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favoritos Sites Sugeridos HotMail gratuito Galeria do Web Slice

Webmail Portal - UFJF (34) Webmail UFJ... Miolo Web App...

Página Segurança Ferramentas

PROADES

Escolha um setor abaixo para acompanhar o andamento do PROADES.

Legenda
 PM: Plano de Metas
 NH: Não Habilitados
 NA: Metas não atingidas

Setor	Data Início	PM	NH	NA
ARQUIVO HISTÓRICO	01/09/2011			
CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUÇÃO	01/09/2011			
CENTRO DE CIÊNCIA	01/09/2011			
CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	01/09/2011			
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	01/09/2011			
CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	01/09/2011			
CENTRO DE PESQUISAS SOCIAIS	01/09/2011			
CHEFIA DE GABINETE	01/09/2011			
COL DE APLICACAO JOAO XXIII	01/09/2011			
COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO	01/09/2011			
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS	01/09/2011			
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	01/09/2011			
COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	01/09/2011			
DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO	01/09/2011			
DIRETORIA DE SEGURANÇA	01/09/2011			
FAC DE COMUNICACAO SOCIAL	01/09/2011			
FAC DE DIREITO	01/09/2011			
FAC DE EDUCACAO	01/09/2011			
FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	01/09/2011			
FAC DE ENFERMAGEM	01/09/2011			
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	01/09/2011			
FACULDADE DE ECONOMIA	01/09/2011			

Concluído, mas contém erros na página.

Internet 100%