

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

MAURÍCIO POLICIANO PEREIRA

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE
METAS**

JUIZ DE FORA

2017

MAURÍCIO POLICIANO PEREIRA

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE
METAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Paulo Monteiro Vieira Braga Barone

JUIZ DE FORA

2017

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pereira, Maurício Policiano.

Programa de avaliação de desempenho dos técnico administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise dos desafios na construção do plano de metas / Maurício Policiano Pereira. -- 2017.

183 f. : il.

Orientador: Paulo Monteiro Vieira Braga Barone

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Educação, 2017.

1. Avaliação de Desempenho. 2. PROADES. 3. Técnico administrativo em Educação. 4. Universidade Federal de Juiz de Fora. I. Barone, Paulo Monteiro Vieira Braga, orient. II. Título.

Dedico este trabalho a Deus, por ter me fortalecido durante esta dura e enriquecedora caminhada; aos familiares (*in memoriam*) que hoje são meus anjos; aos meus pais e irmãs, pelo apoio; à minha esposa Ana Clara, por toda compreensão neste momento, e ao meu orientador, por compartilhar ensinamentos que levarei em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por crer que ele me ampara, me fortalece e ilumina meu caminho.

Aos meus pais, José Renato e Maria Amélia, pelos ensinamentos, dedicação e amparo que nunca deixaram faltar.

À minha esposa Ana Clara, compreensiva e companheira em todos os momentos, dando-me equilíbrio e caminhando ao meu lado em busca da concretização de mais este desafio.

A todos os amigos e familiares que, de alguma maneira, contribuíram e torceram pela concretização deste trabalho.

Ao amigo e orientador, professor Dr. Paulo Barone, por ser, para mim, um exemplo de pessoa e por me conceder o privilégio de compartilhar um pouco de sua sabedoria e conhecimento nesta etapa de minha vida, realizando um importante trabalho na orientação desta dissertação.

Aos colegas de trabalho: Luiz Baldi e Léa Chicre, por contribuírem para meu crescimento laboral por meio de todo conhecimento passado, pelo respeito e apoio com que me tratam e pela dedicação, junto a mim, na busca contínua da melhoria do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF; ao Bruno Horta, Ricardo Dias e à Paula Guizellini, pelas palavras que me tranquilizaram e pelas significativas contribuições durante a realização deste trabalho; aos colegas de turma do mestrado, que compartilharam comigo os desafios e alegrias durante esta rica experiência; aos demais colegas de trabalho que me concederam palavras de incentivo e aos que se dispuseram em contribuir para esta pesquisa, dedicando seu tempo a responderem as perguntas realizadas por meio de questionário e entrevista.

Ao tutor Vitor, pela dedicação com que conduziu este trabalho e, especialmente, por sua paciência e rapidez nas correções textuais realizadas para qualificação e defesa.

Aos professores Dr. Paulo Monteiro Vieira Braga Barone, Dr. Eduardo Magrone, Dr. Marcos Tanure Sanábio e Dr. Paulo Rogério Araújo Guimarães, pelas valiosas contribuições durante o desenvolvimento desta dissertação.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente foram colaboradores na concretização deste projeto.

“Não somos apenas o que pensamos ser. Somos mais; somos também, o que lembramos e aquilo de que nos esquecemos; somos as palavras que trocamos, os enganos que cometemos, os impulsos a que cedemos... ‘sem querer’”.

(Sigmund Freud)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. O caso de gestão estudado aborda o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (PROADES), com ênfase na análise dos desafios na construção dos Planos de Metas em cada uma de suas Unidades. O Programa tem como propósito avaliar o desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) no alcance de metas individuais pactuadas juntamente à sua equipe de trabalho. As metas individuais devem estar relacionadas à participação em projetos e/ou melhorias dos processos das atividades inerentes ao cargo que ocupam, indo ao encontro das metas setoriais e institucionais. O Programa, instituído em 2007, vivenciou seu 7º ciclo no ano de 2016 e, mesmo após nove anos de sua implementação, ainda apresenta desafios por parte dos dirigentes e TAEs na elaboração de metas efetivas. A pactuação das metas é o fio condutor do PROADES, pois é a partir desse momento que as demais fases serão desenvolvidas, o que permitirá a avaliação do mérito quanto ao desempenho de cada servidor TAE no alcance dos resultados almejados. A construção de um Plano de Metas ineficaz compromete as demais fases e a finalidade do Programa, que é promover a melhoria contínua dos serviços públicos prestados e o desenvolvimento pessoal e institucional. Portanto, a pergunta que envolve esta pesquisa é: como a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode contribuir para o aprimoramento da construção do Plano de Metas das Unidades de Avaliação? Em busca da resposta deste caso de gestão, apresentamos como objetivos para esta pesquisa: i) a descrição da implementação do PROADES na UFJF para compreender os desafios evidenciados na construção, pelos servidores, de um Plano de Metas efetivo; ii) a análise dos problemas do caso de gestão por meio dos documentos produzidos pela implementação do Programa e da bibliografia que abrange este tema, assim como de dados coletados por meio da pesquisa de campo; iii) apresentar um Plano de Intervenção que indique soluções que possam contribuir para o saneamento do problema. Como metodologia de pesquisa, realizamos a análise documental, bibliográfica, entrevistas com TAEs participantes do 7º ciclo, bem como aplicamos questionários aos TAEs da UFJF. Como referencial teórico, elencamos as contribuições de Lucena, Arellano, Chiavenatto e outros acerca do estudo da avaliação de desempenho. Os dados apresentados pela pesquisa resultaram em um Plano de Metas que se pautou na atualização da sistematização da construção do Plano de Metas e capacitação contínua dos servidores para participação no PROADES.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. PROADES. Técnico-administrativo em Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora.

ABSTRACT

The present dissertation was developed under the Professional Masters Degree in Management and Evaluation of Public Education of the Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora. The management case studied dealt with the Performance Evaluation Program of the Administrative Technicians in Education of the Federal University of Juiz de Fora (PROADES), emphasizing on the analysis of the challenges in the construction of the Goal Plan in each of its units. The purpose of the Program is to evaluate the performance of the administrative technicians in education (TAEs) in achieving individual goals agreed with their work team. The individual goals should be participation in projects and / or improvements in the process of the activities inherent to the position they occupy, meeting sectoral and institutional goals. The Program, established in 2007, experienced its 7th cycle in 2016, and even after nine years of its implementation, still presents challenges on the leaders' part and TAEs regarding the elaboration of effective goals. The goals agreement is the guiding principle of PROADES, since the moment the other phases will be developed, will allow the evaluation of the merit regarding the performance of each TAE server in reaching the desired results. The construction of an ineffective Goal Plan compromises the other phases and purpose of the Program, which is to promote the continuous improvement of public services provided, personal and institutional development. Therefore, the question that surrounds this research is: how the Pro-Rectorate of People Management can contribute to the improvement of the Goal Plan construction of the Evaluation Units? In order to answer this management case, we present as objectives of this research: i) the description of the implementation of PROADES in the UFJF to understand the challenges evidenced in the construction, by the servants, of an effective Goal Plan; ii) the analysis of the problems of the management case, through the documents produced by the implementation of the Program and the literature that covers this topic, as well as data collected through field research; iii) present an Intervention Plan that indicates solutions that can contribute to solve the problem. As a research methodology, there were documentary analysis, interviews with certain TAEs participating in the 7th cycle, and a questionnaire application to the UFJF TAEs. As a theoretical framework, we select Lucena, Arellano, Chiavenatto and many others dedicated to performance evaluation. The data presented by the research resulted in a Plan of Goals that was based on updating the systematization of the construction of the Plan of Goals and continuous training of servers for participation in PROADES.

Keywords: Performance Evaluation. PROADES. Technical-administrative in Education. Juiz de Fora Federal University.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CF	Constituição da República Federativa do Brasil
CIS	Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FASUBRA	Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDICCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFJF
PROAE	Pró-reitora de Apoio Estudantil e Educação Inclusiva
PROCAP	Programa de Capacitação
PROCULT	Pró-reitora de Cultura

PRODIM	Programa de Dimensionamento
PROGEPE	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
PROPOF	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROQUALI	Programa de Incentivo à Qualificação
PROVIDA	Programa de Qualidade de Vida do Trabalho
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	Programa de Apoio a Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico-Administrativo em educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Conceito de Desempenho.....	25
Figura 2	Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE	36
Figura 3	As fases do PROADES.....	61
Figura 4	Hierarquia das metas em uma organização	63
Figura 5	Tipos de planejamento.....	95
Figura 6	Etapas do Ciclo PDCA	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Grau de Formação dos TAEs da UFJF	52
Gráfico 2	Respostas ao Item 06 do Questionário de Pesquisa	115
Gráfico 3	Respostas ao Item 09 do Questionário de Pesquisa	117
Gráfico 4	Respostas ao Item 13 do Questionário de Pesquisa	118
Gráfico 5	Respostas ao Item 11 do Questionário de Pesquisa	119
Gráfico 6	Respostas ao Item 12 do Questionário de Pesquisa	120
Gráfico 7	Respostas ao Item 07 do Questionário de Pesquisa	121
Gráfico 8	Respostas ao Item 08 do Questionário de Pesquisa	124
Gráfico 9	Respostas ao Item 15 do Questionário de Pesquisa	126
Gráfico 10	Respostas ao Item 18 do Questionário de Pesquisa	127
Gráfico 11	Respostas ao Item 20 do Questionário de Pesquisa	128
Gráfico 12	Respostas ao Item 19 do Questionário de Pesquisa	129
Gráfico 13	Respostas ao Item 14 do Questionário de Pesquisa	131
Gráfico 14	Respostas ao Item 16 do Questionário de Pesquisa	132
Gráfico 15	Respostas ao Item 17 do Questionário de Pesquisa	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classes dos cargos quanto aos requisitos de ingresso	37
Quadro 2	Tabela para Progressão por Capacitação Profissional	38
Quadro 3	Percentuais acrescidos ao salário conforme nível de escolaridade formal superior ao inicialmente previsto para o exercício do cargo.....	41
Quadro 4	Ação 1 do Plano de Ação Educacional	138
Quadro 5	Execução das Etapas da Ação 1 do PAE	138
Quadro 6	Sistemática Atual do Plano de Metas.....	140
Quadro 7	Nova Sistemática do Plano de Metas.....	141
Quadro 8	Ação 2 do Plano de Ação Educacional.....	148
Quadro 9	Execução das Etapas da Ação 2 do PAE	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Métodos avaliativos utilizados pelas IFES	70
Tabela 2	Requisito mínimo para habilitação na avaliação de desempenho ...	71
Tabela 3	Demonstrativo de Metas – 7º Ciclo do PROADES	75

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	17
1	A GESTÃO DO DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	23
1.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	24
1.2	PLANO DE CARREIRA DOS TAES E A PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL	34
1.3	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAES DA UFJF – PROADES.....	42
1.3.1	O Ambiente organizacional de implementação do PROADES – UFJF.....	49
1.3.2	Objetivos do PROADES	56
1.3.3	Fases do PROADES	61
1.3.3.1	Pactuação das Metas	62
1.3.3.2	Acompanhamento do Desempenho.....	67
1.3.3.3	Avaliação do Desempenho.....	68
1.4	OS DESAFIOS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO APRIMORAMENTO DA CONSTRUÇÃO DE METAS PELAS UNIDADES DE AVALIAÇÃO	74
1.4.1	Sistematização do PROADES	79
1.4.2	Capacitação para participação no PROADES	80
1.4.3	Cobrança Construtiva	83
1.4.4	Mudança Comportamental	84
2	ANÁLISE TEÓRICA E PRÁTICA DOS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE METAS EFETIVO PARA OBTENÇÃO DE DADOS SIGNIFICATIVOS PARA A UFJF.....	88

2.1	GESTÃO DE PESSOAS E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	89
2.2	PLANEJAMENTO	93
2.2.1	Formas de Planejamento	94
2.2.2	O Ciclo PDCA e a busca contínua de melhoria da qualidade.....	96
2.3	INDICADORES DE METAS	99
2.4	MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	101
2.5	METODOLOGIA DE PESQUISA	105
2.6	APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	110
2.6.1	Perfil dos TAEs	111
2.6.2	Eixo de Análise: Elaboração de Metas	112
2.6.2.1	Capacitação	113
2.6.2.2	Planejamento	121
2.6.3	Eixo de Análise: Qualidade das Metas	125
3	PLANO DE AÇÃO	136
3.1	AÇÃO 1: ATUALIZAÇÃO DA SISTEMATIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE METAS	137
3.1.1	Etapa 1: Elaboração de uma sequência lógica e padronizada de atos para a construção do Plano de Metas.....	139
3.1.2	Etapa 2: Encaminhamento da nova sistematização ao CGCO para implantação no SIGA	145
3.2	CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PARA PARTICIPAÇÃO NO PROADES	146
3.2.1	Instrução aos servidores TAEs ingressantes por posse, redistribuição e aos que assumirem cargo de direção de unidade.....	153
3.2.2	Capacitação das Coordenações Setoriais	155

3.2.3	Curso de capacitação para o PROADES direcionado aos TAEs da UFJF	156
3.2.4	Realização de Reuniões da Equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação.....	157
3.2.5	Instruir os usuários para a propositura de sugestões de demandas para subsidiar o PROADES	157
3.2.6	Criação e publicação do Manual de Elaboração de Metas	159
3.2.7	Criação e publicação de Documento com Metas de Destaque	160
3.2.8	Criação e publicação de Documento com Metas de Destaque	160
3.2.9	Realização de Cobrança Instrutiva	161
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
	REFERÊNCIAS	167
	APÊNDICES	175
	ANEXO	183

INTRODUÇÃO

A presente dissertação analisa os desafios que permeiam a construção de um Plano de Metas efetivo¹ pelas Unidades Acadêmicas, Administrativas e Órgãos Suplementares da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), exigido na primeira fase de seu Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PROADES).

O Plano de Metas é um planejamento dos objetivos conexos a indicadores, realizado anualmente pelas equipes de trabalho que compõem as Unidades Administrativas, Acadêmicas e Órgãos Suplementares da UFJF. É composto por metas de equipe e individuais e, para que seja efetivo, deve estar composto por metas exequíveis que produzam efeitos significativos, ou seja, resultados relevantes para a instituição por meio de uma ação eficiente e eficaz.

A UFJF é uma instituição pública de ensino superior composta por servidores públicos federais, dentre docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs), que atuam conjuntamente em prol de sua missão educacional. Desde 2007, a instituição passa por diversas transformações físicas, acadêmicas e pedagógicas, promovidas pelo Governo Federal por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), o que passou a exigir a adequação dos servidores às novas demandas.

Em um mundo globalizado, tecnológico e competitivo, é comum o surgimento de transformações nos cenários educacionais e, com elas, novas demandas, o que exige profissionais preparados para recebê-las e executá-las. Tendo em vista que a educação de um país é a sua maior riqueza, o Estado investe na gestão do desempenho por meio da ferramenta de avaliação do desempenho de seus servidores com a expectativa de que isso reflita na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos usuários do sistema de ensino. Essa ferramenta é importante para a obtenção de dados que contribuam para subsidiar o direcionamento de ações e políticas governamentais para promoção do desenvolvimento dos servidores que atuam na área da educação.

¹ 1. Que existe; que se realiza. 2. Que funciona de fato. 3. Que produz efeitos. Definição do Dicionário online Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013.

A ferramenta utilizada para avaliar o desempenho das Instituições de Ensino Superior do país é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que contribui para apontar o que precisa ser melhorado por cada Instituição de Ensino Superior a fim de se adequar às metas propostas pelo país na promoção da melhoria da educação.

A UFJF é submetida à avaliação do SINAES, assim como também possui seus próprios sistemas de avaliação, como o Programa objeto de análise deste trabalho, o PROADES. Este está previsto no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, o qual, por sua vez, busca o desenvolvimento dos servidores por meio da capacitação e da análise de seu desempenho no exercício de suas funções laborativas. Os TAEs têm seu desempenho avaliado, anualmente e continuamente, para que possam se desenvolver na carreira com base na capacidade produtiva demonstrada por meio do cumprimento das metas pactuadas junto à equipe de trabalho da Unidade em que atuam.

O PROADES tem como pilares o planejamento participativo e a valorização do trabalho em equipe. Ocorre, em regra, anualmente, sob o formato de três fases: a primeira delas de pactuação de metas, seguida do acompanhamento do desempenho e, por fim, da avaliação do desempenho com base no alcance das metas. O Programa conta com a participação de todos os TAEs das Unidades de Avaliação da UFJF e suas chefias (diretor, chefe de departamento, pró-reitor, coordenador e gerente), ainda que estas sejam docentes.

Por não ser novidade que cada vez se torna maior a distância entre as demandas sociais a serem satisfeitas e a quantidade de recursos disponíveis para fazê-las, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta de gestão com o potencial de tornar a máquina administrativa mais eficiente por meio da capacidade de obtenção de dados que subsidiarão o aperfeiçoamento e a otimização das ações a serem desenvolvidas. Logo, esse sistema tem o condão de servir como prestador de contas à sociedade acerca das ações e políticas implementadas como forma de demonstrar o empenho dos servidores públicos no alcance das demandas sociais e no constante aprimoramento de seus serviços.

Como incentivo para a melhoria do desempenho laboral dos servidores, responsáveis pela engrenagem da máquina administrativa, o Governo Federal, por

meio da Lei nº 11.091/2005, estruturou o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC. A referida lei trouxe a obrigatoriedade da elaboração, por cada Instituição Federal de Ensino Superior do país (IFES), de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que direcionará as ações em cada instituição por meio de um planejamento que demonstre a sua visão e missão, bem como os objetivos e metas que deverão ser buscados pelos servidores. Esse Plano deverá contemplar um Programa de Desenvolvimento dos Integrantes do referido Plano de Carreira, que compreenda um Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs. Em obediência à legislação, a UFJF aprovou o PROADES no ano de 2007.

Na posição de servidor recém-empossado no âmbito dos quadros da UFJF, fruto da citada expansão promovida pelo REUNI, lotado desde o final do ano de 2013 na Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP), que integra a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), setor responsável pela realização do PROADES, contribuo para sua implementação desde julho de 2015, inclusive assumindo a posição de um dos Coordenadores Setoriais da PROGEPE entre 2015 e 2017. Sou também responsável pela formalização mensal das Portarias que concedem a Progressão por Mérito Profissional dos TAEs, a qual, por sua vez, é tarefa diretamente vinculada ao reconhecimento do desempenho obtido na avaliação de desempenho. Por esse motivo, este trabalho contribuirá para o aprimoramento teórico e prático do PROADES e, conseqüentemente, da realização de minhas atribuições laborais.

Por se tratar de um Programa implantado em 2007, tendo seu primeiro ciclo em 2008, podemos entender como uma iniciativa recente para uma mudança cultural que passou a exigir dos servidores a adequação a uma realidade em que passaram a atuar como partícipes no planejamento da Unidade à qual prestam seus serviços. Esse planejamento culminará em um Plano de Metas que serão almejadas durante todo o ciclo anual do Programa de Avaliação de Desempenho.

A busca pela maior eficiência nos serviços prestados pela Universidade Federal de Juiz de Fora sempre ocorreu, mas pactuar metas, planejar toda uma cadeia causal para o alcance dessas e analisar os dados obtidos é algo que vem evoluindo ciclo após ciclo, contribuindo para uma mudança comportamental e para a

efetividade do PROADES. A mudança comportamental decorrente da sistemática da avaliação de desempenho demanda tempo para que seja adequado à realidade local, ainda mais quando esta envolve milhares de servidores.

Portanto, a mudança no comportamento voltada para a produtividade e busca constante do princípio constitucional da eficiência na prestação de serviços públicos e satisfação das demandas institucionais exige mudanças e adequações a serem implementadas pelo setor de Gestão de Pessoas para promover a melhoria no processo de elaboração de metas individuais e coletivas (1ª fase do PROADES), que ensinará metas capazes de conduzir ao desenvolvimento pessoal e laboral do servidor, o que acarretará o alcance dos objetivos institucionais. Além disso, as metas individuais precisam ser vinculadas ao Plano de Metas Setorial, o qual, por sua vez, precisa ir ao encontro do planejamento quinquenal apresentado pela Instituição em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Entretanto, muitos desafios foram percebidos no que se refere à pactuação das metas por parte dos servidores.

Neste trabalho, analisamos o PROADES com ênfase nos desafios que permeiam o processo de construção de metas pelos servidores participantes do Programa. Ressaltamos que esse é um problema recorrente desde seu primeiro ciclo, ocorrido em 2008. Pode ser considerado o maior desafio da equipe de Gestão de Pessoas na implementação do PROADES, uma vez que as metas são o fio condutor de todo o processo de avaliação de desempenho. Tendo em vista esse problema, o presente estudo possui a seguinte questão norteadora: como a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode contribuir para o aprimoramento da construção do Plano de Metas das Unidades de Avaliação?

Essa é a indagação que fomentará as análises desta dissertação em prol de soluções exequíveis. A atual equipe responsável pela realização do Programa identificou que, em muitas Unidades de Avaliação da UFJF, o Plano de Metas apresentado não condiz com a realidade do que é produzido por cada Unidade, o que demonstra desafios em aprimorar o planejamento com a promoção da instrução adequada para sua construção, inclusive com a alteração e o aperfeiçoamento de sua sistematização atual.

Nesse sentido, os objetivos específicos deste estudo são: i) descrever a implementação do PROADES na UFJF para compreender os desafios existentes na

construção de um Plano de Metas efetivo pelos servidores; ii) analisar os problemas deste caso de gestão por meio dos documentos produzidos pela implementação do Programa e da bibliografia que abrange esse tema, bem como de dados coletados por meio da pesquisa de campo; iii) apresentar um Plano de Intervenção que indique soluções que possam contribuir para o saneamento do problema.

Para a realização da pesquisa de campo, assim como das análises, dadas as dimensões da UFJF, aplicamos questionários aos servidores TAEs que participaram do 7º ciclo do PROADES, ocorrido no ano de 2016. Além dos questionários, realizamos entrevistas com TAEs, que representam 4 Unidades de Avaliação (duas Acadêmicas e duas Administrativas), também participantes do 7º ciclo do PROADES, com o propósito de aprofundar ainda mais em questões que envolvem o problema desta dissertação.

Como metodologia adotada para a investigação empreendida neste estudo, utilizamos a análise de arquivos documentais da CAMP/PROGEPE, produzidos pelo PROADES; de informações obtidas em reuniões realizadas pela equipe do Programa junto a cada Unidade de Avaliação; das entrevistas realizadas com os TAEs de determinados setores acadêmicos e administrativos e das respostas aos questionários aplicados aos servidores TAEs também participantes do 7º ciclo do Programa. A pesquisa junto a esses servidores contribuirá para entendermos como ocorre, na prática, o processo de elaboração do Plano de Metas nas Unidades da UFJF, ou seja, nos ajudará a entender se há falhas no processo de planejamento participativo na construção do Plano de Metas a fim de subsidiar a propositura de um Plano de Intervenção. Já o embasamento teórico da pesquisa conta com análises de Chiavenatto (2014), Lucena (2004), Arellano (2002), entre outros autores.

Quanto à sua organização, esta dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro, realizamos a descrição do problema que permeia a pesquisa. Para tanto, abordamos como a avaliação de desempenho passou a fazer parte das Instituições Federais de Ensino Superior como uma ferramenta de gestão para promover o desenvolvimento da força de trabalho e o desempenho orientado para a busca de resultados mais satisfatórios, capazes de alcançar os objetivos traçados pelas instituições. Em seguida, versamos sobre o Plano de Carreira dos servidores TAEs e como ocorre sua Progressão por Mérito Profissional, a qual, por sua vez,

está interligada ao reconhecimento pelo desempenho alcançado pelo servidor participante do PROADES. Após esse momento, elucidamos como foi implantado o Programa na Universidade Federal de Juiz de Fora e descrevemos como se apresenta nesta instituição educacional. Por fim, apresentamos os desafios da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF na implementação do PROADES que estão conexos à elaboração e qualidade das metas pactuadas.

No segundo capítulo, trazemos o referencial teórico, com embasamento em estudos realizados por autores e pesquisadores do tema de avaliação de desempenho, com o intuito de contribuir para o caminho na solução do problema desta pesquisa. Em seguida, detalhamos a metodologia de pesquisa utilizada para a coleta de dados para, em seguida, procedermos à análise desses.

No terceiro e último capítulo, apresentamos um Plano de Ação Educacional que visa a contribuir para a melhoria do Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFJF, tornando-se um instrumento de gestão que seja utilizado para promover ações e políticas institucionais fundamentadas a partir da análise dos dados obtidos.

Pretendemos que a pesquisa contribua para que o PROADES se consolide como um instrumento de gestão eficaz no alcance dos objetivos institucionais. Para tanto, o Programa deverá caminhar no sentido de promover o aprimoramento do planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas no interior das Unidades, juntamente às equipes de trabalho, que parta de uma sistematização lógica e clara capaz de conduzir à construção de metas efetivas na promoção de soluções dos problemas existentes e melhoria dos serviços prestados aos usuários internos e externos.

1 A GESTÃO DO DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

A partir da instituição da estruturação do Plano de Carreira dos TAEs, em 2005 (BRASIL, 2005) e das diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento desses servidores, a avaliação de desempenho tornou-se, no ano de 2006 (BRASIL, 2006), uma realidade presente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). No entanto, não se trata apenas do ato de se avaliar. Gerir o desempenho demanda planejamento estratégico do acompanhamento e análise das condições de trabalho, inclusive, do surgimento de demandas e obstáculos inesperados e, por fim, da avaliação dos objetivos e metas institucionais, setoriais e individuais pactuados, levando em consideração os objetivos nacionais para a área da educação e a realidade de cada instituição.

Essa ferramenta de gestão do desempenho é capaz de traçar um panorama organizacional que, por meio dos dados obtidos, apontará o potencial produtivo de sua força de trabalho, assim como pontos que precisam ser aprimorados. Os dados obtidos pelo Programa de Avaliação de Desempenho subsidiarão ações e políticas institucionais em prol do desenvolvimento dos servidores federais em sua carreira a fim de que contribuam, de forma mais efetiva, para suprir com qualidade as demandas sociais e educacionais. Trata-se de uma exigência governamental de que cada Instituição, respeitada sua autonomia, desenvolva a sua força de trabalho com o apoio deste instrumento de gestão.

A UFJF instituiu o PROADES em 2007, sendo ele executado pela primeira vez no ano seguinte. Apesar de 7 ciclos anuais de implementação já realizados, ainda vivencia desafios na pactuação de metas setoriais e individuais. Nesse sentido, este estudo possui a seguinte pergunta: como a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode contribuir para o aprimoramento da construção do Plano de Metas das Unidades de Avaliação?

Esta pergunta-problema fomentará as pesquisas e análises desta dissertação em prol de soluções exequíveis. A construção do Plano de Metas é o fio condutor do PROADES, e este precisa ser sempre aperfeiçoado para que os resultados sejam cada vez mais expressivos, gerando o impacto esperado pela instituição. A equipe responsável pela realização do Programa identificou que as Unidades de Avaliação da UFJF ainda apresentam muitos desafios em seu planejamento e na elaboração

das metas. Estas se apresentam de forma genérica e evasiva, pouco significativas e, por vezes, apenas se constituem na descrição de atividades rotineiras. O Plano de Metas em algumas Unidades não condiz com a realidade do que é produzido por estas. Para tanto, descrevemos a seguir o funcionamento do PROADES e apresentamos os desafios vivenciados pela equipe do PROADES em sua implementação a fim de compreender o problema que será o fio condutor deste trabalho: a análise dos desafios na construção de um Plano de Metas efetivo.

1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Avaliar o desempenho dos funcionários de uma organização é uma das funções realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas, responsável por gerir a vida funcional de seus colaboradores². Tal setor é o principal órgão vital de uma organização, uma vez que tem a responsabilidade de promover o constante desenvolvimento da força de trabalho, que é o maior patrimônio organizacional.

Salientamos que a estrutura das IFES é organizada por meio de setores diversos, sendo estes compostos por gestores que, ainda que não façam parte da unidade de Gestão de Pessoas, são gestores de pessoas, ou seja, da equipe de trabalho a qual possui a responsabilidade de gerir.

Nesta via, a avaliação do desempenho se apresenta como um instrumento de gestão capaz de promover um melhor conhecimento organizacional, uma vez que obterá dados que apontarão o seu potencial produtivo e os desvios verificados no processo de trabalho para que ocorram, de forma otimizada, as intervenções necessárias para prover o desenvolvimento satisfatório voltado para o alcance dos objetivos institucionais.

Balassiano e Salles (2004, p. 6) veem a avaliação de desempenho como um diagnóstico da relação de compromisso dos indivíduos com sua organização e sobre

² Utilizaremos o termo **colaboradores** neste trabalho, pois se trata de uma evolução cultural da área de Gestão de Pessoas. Os trabalhadores passaram a ser vistos como colaboradores quando as organizações reconheceram que estes possuíam interesses pessoais, fato que não poderia ser ignorado, uma vez que a satisfação do trabalhador influencia em seu desempenho. A partir desse momento, diversas ações implementadas pelo setor de Gestão de Pessoas passaram a estar voltadas para o interesse não somente da instituição, mas também individual destes servidores, que, segundo Chiavenato (2014), se explica pela relação de interdependência existente entre estas partes, uma evolução da cultura da gestão de pessoas.

os incidentes críticos, positivos e negativos que ocorrem ao longo do período avaliativo. Ela instrumentaliza a elaboração de projetos e aperfeiçoam os processos de trabalho. Nesse sentido, para os autores,

[...] avaliar o 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 [...] (BALASSIANO; SALLES, 2004, p. 6).

A avaliação de desempenho tem como função verificar o conhecimento e habilidades dos servidores necessários ao exercício das atividades que desenvolve e da capacidade em promover melhorias contínuas para que se adequem às constantes mudanças da realidade e exigências dos usuários.

Esse desempenho será analisado com base nos resultados obtidos por cada TAE e dependerá da execução satisfatória de suas ações, conforme ilustra a Figura 1 a seguir:

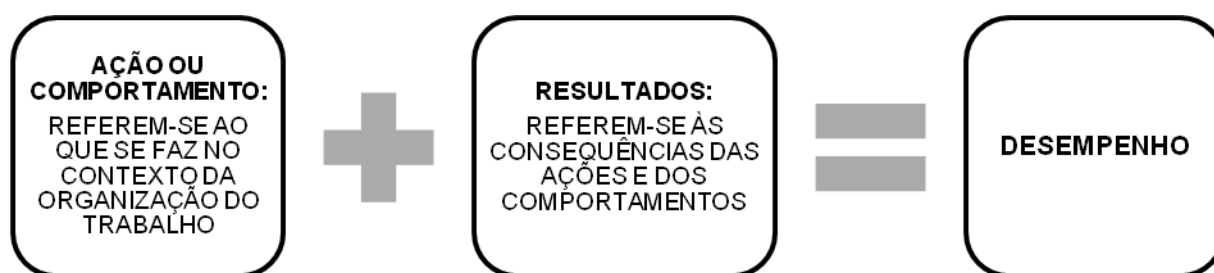


Figura 1: Conceito de Desempenho

Fonte: MPOG, 2013.

A Figura 1 deixa claro que o desempenho depende de um comportamento proativo do servidor por meio do planejamento de ações para que alcance o resultado almejado, de acordo com os interesses da instituição. Nessa corrente, Coelho Junior (2011 *apud* BRASIL, 2013) explica que o desempenho parte de condutas manifestadas pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e

responsabilidades a fim de gerar resultados que vão ao encontro dos objetivos esperados:

[...] a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho (COELHO JR., 2011). (BRASIL, 2013, p. 11)

A gestão do desempenho permitirá às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) conhecerem o desempenho de cada colaborador por meio do acompanhamento do emprego de seus conhecimentos e habilidades em prol do alcance dos objetivos institucionais, respeitadas a realidade local, as funções inerentes ao cargo ao qual foi investido e as atividades que lhe são designadas de acordo com a natureza do ambiente laboral que esteja lotado.

Somente por meio da avaliação do desempenho dos servidores é que as IFES poderão obter dados para subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira e movimentação de pessoal, bem como para propor ações capazes de promover, de forma direcionada, a melhoria da qualidade dos serviços administrativos prestados aos usuários.

A política de gestão de pessoas é promovida por diversas ações, dentre as quais: aperfeiçoamento laboral, por meio da qualificação ou capacitação dos servidores; adequações no local de trabalho, por meio do dimensionamento das atividades prestadas e também de servidores; verificação de readequação do servidor em outra localidade para melhor rendimento laboral; melhoria das condições físicas de trabalho e redução de conflitos; reconhecimento por meio de incentivos e promoções na carreira, entre outras. A avaliação do desempenho é uma poderosa ferramenta para subsidiar estas e outras ações.

Desde os anos 1970, diversos mecanismos para implementação dos processos de avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal brasileira foram desenvolvidos, calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade) com diferentes finalidades, tais como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e

pagamento de gratificações de desempenho (SANTOS, 2005; VELASCO; SILVA, 2010).

Os servidores públicos, ao longo da história política do país, representaram a engrenagem da máquina pública administrativa, sendo os responsáveis por promover 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 (BAPTISTA, 2012).

No entanto, os recursos públicos, financeiros e humanos, costumam ser escassos frente às demandas sociais, algumas previsíveis, outras imprevisíveis. Escassez de recursos, má gestão e servidores desmotivados ou não devidamente capacitados para as atividades desempenhadas geram a ineficiência da administração pública e, conseqüentemente, a insatisfação dos usuários.

Com o intuito de inverter uma possível lógica discriminatória e estereotipada do servidor público e tornar mais eficiente a máquina administrativa pública, modelos de gestão pública foram implementados ao longo da história sempre com o intuito de responder aos anseios sociais com melhorias e otimização dos serviços essenciais prestados.

Tais mudanças foram influenciadas por práticas de gestão pública ao redor do mundo, inclusive sob influências americanas e britânicas a partir da década de 1980 conforme relata Bresser-Pereira (1995).

Inclusive, cabe lembrar que no ano de 1987, já vigorava a Lei 7.596 que instituiu nas IFES o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos dos servidores docentes e técnico-administrativos (PUCRCE), compreendendo formas de promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor. A Lei foi acompanhada do Decreto 94.664/1987, que aprovou e regulamentou o referido Plano. Este estabeleceu um sistema de progressão funcional por três vias: permanência no cargo (a cada interstício de quatro anos de efetivo exercício), mérito (a cada interstício de dois anos conforme regulamento interno de cada IFES) e por titulação e qualificação. Além destas possibilidades de progressão funcional, o servidor poderia obter ascensão funcional por meio de aprovação em concurso interno, o que resultaria na

mudança de cargo. No entanto, esta modalidade de ascensão na carreira foi considerada inconstitucional.

A forma de progressão funcional por mérito não foi acompanhada de regulamentação, cabendo às IFES elaborarem suas próprias ferramentas de aferição do desempenho do servidor para o alcance do mérito. A UFJF adotou os métodos baseados em critérios subjetivos, já utilizados na avaliação de desempenho para fins de estágio probatório. Na UFMG “a avaliação de servidores, que era realizada na instituição para este fim acabou funcionando como um mecanismo de progressão quase automático” (UFMG, [entre 1998 e 2005]), confundindo-se com a progressão por permanência no cargo.

O PUCRCE tinha um propósito de promover as mudanças que levariam à eficiência esperada pelo desempenho dos servidores, mas as formas de progressão previstas no Plano não conseguiram impulsionar o desenvolvimento laboral do servidor por não gerar desafios que permitissem verificar a necessidade de o estimular à prática de capacitação laboral. Esta forma de avaliação não previa a participação do servidor no planejamento institucional, tampouco a vinculação de seu desempenho com os objetivos previstos por este.

Após a implementação do PUCRCE, já na década de 1990, conforme Paes de Paula (2003), o país inicia a implementação de políticas de ajuste e reestruturação do setor público que se estenderam até o início dos anos 2000. Foi introduzido o modelo de Administração Pública Gerencial, utilizado em países como Estados Unidos e Inglaterra, que passou a incorporar experiências da iniciativa privada na gestão pública, com a intenção de tornar a máquina administrativa mais eficiente por meio do desenvolvimento de seu pessoal e controle melhor dos resultados.

Esse modelo de gestão foi implementado pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado, Sr. Luiz Carlos Bresser Pereira, com a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado a partir do ano de 1995, pós-crise do Estado Social e auge do Neoliberalismo. O Plano se apresentava como solução para os males do Estado burocrático, clientelista e ineficiente (BRESSER-PEREIRA, 1995), procurando criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais.

Para Bresser-Pereira (1995), o sistema gestor introduzido no passado, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e concentração no controle dos processos ao invés de focar em resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o país passou a enfrentar diante da globalização econômica. Buscava-se, naquele momento, reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público.

Essa visão do referido autor já vislumbrava uma gestão de desempenho voltada para os resultados com a promoção do desenvolvimento do servidor público, com maior controle e otimização de suas ações para alcançar a eficiência institucional tão almejada pela sociedade e Estado. Já era previsto que somente seria possível tal feito com o investimento no desenvolvimento e motivação da força de trabalho.

Ao contrário do que se esperava, o referido plano, quando em execução no país, não obteve êxito em extirpar características da cultura pátria, advindas de modelos gestores anteriores conforme já mencionamos, tornando-se um modelo gestor miscigenado com influências patrimonialistas, clientelistas e burocráticas. Esse período também ficou marcado por privatizações de instituições públicas, terceirização da força de trabalho e desvalorização do servidor público.

Na mesma década em que se implementava o modelo gerencial de gestão administrativa, pouco após a promulgação da Constituição Republicana de 1988, foi aprovada a Lei nº 8112/90, que regulamentou o seu art. 37 e dispôs sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das fundações e das autarquias públicas federais. Os servidores da UFJF, instituição com natureza jurídica de autarquia federal, estão enquadrados sob esse regime jurídico.

A avaliação do desempenho já se apresenta neste regime jurídico dos servidores públicos federais, apenas no período probatório. Neste período, conhecido como estágio probatório do servidor nomeado, são avaliados critérios e aspectos em sua maioria subjetivos, tais como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, como requisitos exigidos para o exercício do cargo e para aquisição da estabilidade no cargo.

No ano de 2001, foi aprovado o Plano Nacional de Educação (PNE), um plano de Estado, com duração decenal, que abordou diretrizes, objetivos e metas a serem alcançados para a educação superior brasileira. Para verificar o alcance das metas e

a análise do desenvolvimento previsto, o desenvolvimento da criação de sistemas de avaliação ganhou cada vez mais força.

A partir de 2003, já sob uma política governamental voltada para um viés mais societal, teve início o processo de recuperação da capacidade de gestão do Estado brasileiro com a ampliação da oferta de serviços públicos, a substituição dos trabalhadores terceirizados por servidores públicos efetivos e o fortalecimento das carreiras do serviço público federal.

Nesse contexto, Velasco e Silva (2010) afirmam que a política moderna de gestão de pessoas na administração pública federal brasileira foi norteadada pelo princípio da democratização das relações de trabalho e, portanto, priorizou a valorização dos servidores públicos federais e o fortalecimento das carreiras do Poder Executivo Federal. Para as autoras, essa roupagem societal passou a valorizar o servidor público, principalmente, como pessoa capaz de participar da estratégia para a modernização dos sistemas e a otimização dos processos de trabalho com o objetivo de proporcionar capacidade de gestão ao Estado, combinadas com a transparência e melhoria da qualidade dos serviços prestados, a fim de restaurar a confiança da sociedade no serviço público.

Para a promoção da democratização das relações de trabalho no serviço público federal, a prática do diálogo foi adotada como instrumento de gestão, o que fortaleceu o trabalho em equipe e instituiu o planejamento participativo. Nesse sentido, ferramentas de gestão foram instituídas e exigidas nas instituições federais de ensino superior, dentre as quais a avaliação de desempenho.

Em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado por meio da Lei nº 10.861. Este tem a missão de avaliar a graduação “[...] valorizando aspectos indutores da melhoria da qualidade da educação superior e da formação acadêmica dos estudantes brasileiros” (INEP, 2015, p. 13). Essa avaliação leva em consideração diversos quesitos que perpassam a análise das condições do ensino, pesquisa e da extensão oferecidas pelas IFES. Além desses quesitos, são também avaliados os cursos ofertados e o desempenho dos estudantes, assim como a responsabilidade social, a gestão da instituição, a organização didático-pedagógica e o corpo docente.

Esse sistema de avaliação reúne, também, as informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), bem como das avaliações

institucionais e dos cursos ofertados. Todas as informações obtidas pelo SINAES são utilizadas para orientação institucional dos estabelecimentos de ensino superior com o objetivo de subsidiar seus esforços no planejamento de ações e políticas públicas, assim como para utilização da própria sociedade, especialmente para os estudantes, para ciência das condições das instituições que escolherão para prosseguir em sua formação acadêmica (INEP, 2015).

Outras avaliações de desempenho foram exigidas pelo Estado, inclusive avaliações internas nas IFES, sempre com o intuito de promover o conhecimento do panorama do funcionamento de suas instituições de ensino e de aferir a produtividade efetiva da máquina administrativa que o impulsiona para, então, ter subsídios a fim de promover de forma direcionada as políticas públicas.

No contexto de tais iniciativas, foi aprovada a Lei nº 11.091/2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao MEC. Essa lei foi acompanhada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que engloba a administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto 5.707/2006, o que demonstra a preocupação do país com o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a).

A partir da Lei 11.091/2005, as IFES foram demandadas pelo Governo Federal a criar diretrizes para instituir uma nova sistemática de avaliação de desempenho para seus servidores, estruturando-a como uma das premissas do PCCTAE das universidades federais com os objetivos de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas das instituições quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo e carreira, remuneração e movimentação de pessoas.

Nesse âmbito, a referida lei trouxe a obrigatoriedade da elaboração, por cada IFES, de um Plano de Desenvolvimento Institucional que contemplasse um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes deste Plano de Carreira (PDICCTAE) com base nas diretrizes estabelecidas no Decreto nº 5.825/2006³.

³ 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.

Após a estruturação do PCCTAE, os Servidores Técnico-Administrativos passaram a ser considerados Servidores Técnico-Administrativos em Educação, sendo atores não só da atividade-meio, como também da atividade-fim da IFES (ensino, pesquisa e extensão). Impulsionados pelo Plano de Carreira, os servidores, por participarem de programas de qualificação e capacitação profissional, passaram a realizar algumas atividades finalísticas, como ministrar cursos para demais servidores, atuar como tutores de cursos de graduação, além de promover pesquisas para melhorias das atividades institucionais prestadas, exigidas em cursos de pós-graduação. Afinal, o desenvolvimento do pessoal passa pela “[...] transformação do papel das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento e competências” (CHIAVENATO, 2014, contracapa)

O PDICCTAE contempla os programas indispensáveis para que ocorra o desenvolvimento estratégico nas IFES, que formam o tripé da carreira dos TAEs: o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho, todos eles vinculados entre si. Estes visam ao dimensionamento dos serviços em conformidade com o quantitativo de servidores, ou dos próprios servidores quando em excesso em unidades, e à capacitação e aperfeiçoamento desses a fim de que possam promover e agregar conhecimento e habilidades ao trabalho para que haja a melhoria contínua de seu desempenho na prestação dos serviços aos usuários.

O Programa de Capacitação e Qualificação contribuirá com a atualização e o aprimoramento do conhecimento e das habilidades de seus servidores, adequando-os às exigências institucionais e, dessa forma, promovendo a gestão por competência. Por sua vez, o Programa de Dimensionamento dos serviços e da força de trabalho irá otimizar todo o processo laboral e adequar as pessoas no setor e na função em que estas terão maior rendimento, além de distribuir os serviços proporcionalmente e adequadamente. Já o Programa de Avaliação de Desempenho serve como um instrumento de gestão que apontará a necessidade de melhorias de condições de trabalho, bem como os aperfeiçoamentos e as adequações necessárias para se perseguir a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

De acordo com o PDICCTAE (BRASIL, 2006c), no cenário atual, em que a competitividade e as inovações tecnológicas exigem cada vez mais adaptabilidade, flexibilidade e estruturas gerenciais participativas, investir nas pessoas é essencial para qualquer organização. Dessa forma, não há como se pensar em uma política sólida de promoção e qualificação de pessoal dissociada das responsabilidades próprias de cada um dos atores envolvidos no processo (UFJF, 1998).

No entanto, a constatação em um âmbito geral é de que a avaliação de desempenho, embora tenha introduzido aspectos positivos no decorrer dos anos, acabou vindo a ser utilizada, na maior parte das instituições, como mero “[...] instrumento de obrigação burocrática, não democrática, que não introduziu as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos” (BRASIL, 2013, p. 9).

Nesse contexto, para que a avaliação de desempenho não incorra novamente em uma ferramenta que não introduza as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, o Governo Federal instituiu, no ano de 2008, a nova sistemática para avaliação de desempenho de servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, Capítulo II. Essa lei trouxe as diretrizes para implantação do Programa de Avaliação de Desempenho nas IFES, apontando a necessidade de avaliar as competências dos servidores para a prestação dos serviços necessários para o alcance dos objetivos institucionais. Trata-se de uma gestão por competências voltada para o desempenho e o alcance de resultados. A Lei 11.784/2008 pretende subsidiar a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal.

Portanto, o movimento que se pretende é inverter a tendência anterior a partir do reconhecimento da necessidade de se reduzir o protecionismo existente nas relações de trabalho e de se avançar na abertura da participação dos servidores nos processos de melhoria das condições de trabalho no serviço público (BRASIL, 2011b). Esse aspecto da democratização das relações de trabalho e da ampliação do controle social está refletido na Lei nº 11.784/2008 quando define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como

os principais objetivos da avaliação de desempenho (BRASIL, 2013). O principal aspecto inovador dessa norma diz respeito à vinculação entre o desempenho institucional e o individual por meio do desdobramento das metas no plano de trabalho ao acordo de compromissos individuais e de equipe e avaliação sob critérios objetivos.

A seguir, nos dedicamos à análise do Plano de Carreira dos TAEs, instituído pela Lei 11.091 de 2005, para entender os incentivos que são propostos aos servidores técnicos das universidades federais brasileiras para melhorarem seu desempenho e tornarem a máquina administrativa mais eficiente com o reconhecimento quanto aos trabalhos realizados e resultados alcançados.

1.2 PLANO DE CARREIRA DOS TAES E A PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL

Uma das funções de uma equipe de Gestão de Pessoas é a de trabalhar o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores associado à análise do desempenho funcional. Resta claro que o Estado tem que prover incentivos capazes de impulsionar os servidores na melhoria de sua capacitação e de seu desempenho como forma de valorizar o investimento público, o que ocorrerá, geralmente, por meio de um plano de carreira estruturado⁴.

Os TAEs são servidores públicos federais que têm como regimento jurídico de trabalho a Lei 8.112/90 e, por força desta, combinada com a Emenda Constitucional nº 19, possuem, após o cumprimento e aprovação em período de estágio probatório, a estabilidade no cargo em que são investidos como forma de proteção e segurança em relação à possibilidade de demissão sem justa causa. Portanto, na iniciativa pública, como a possibilidade de demissão sem justa causa inexistente, em caso de um desempenho insatisfatório, caberá ao órgão público realizar treinamentos para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelo servidor ou sua movimentação dentro da instituição para local em que, de acordo com o seu perfil, possa prestar um melhor rendimento.

⁴ Plano de Carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

A estruturação de um Plano de Carreira com incentivos pecuniários em decorrência de desempenho satisfatório, continuidade na formação acadêmica e capacitação profissional tem o intuito de manter os servidores motivados em constante desenvolvimento teórico e prático por meio do reconhecimento por seu desempenho laboral. Quanto mais qualificado para o trabalho, mais o servidor poderá desempenhar uma contribuição mais efetiva na transformação de seu ambiente laboral e adquirir novas responsabilidades, podendo aspirar a uma promoção em sua carreira. Outro incentivo é demonstrado pelo respeito à capacidade de contribuição do profissional, que, por meio do programa de avaliação de desempenho, passou a participar do planejamento institucional, deixando de ser mero executor de tarefas.

No entanto, precisamos levar em conta que há interesses tanto da instituição como também de seus colaboradores. A instituição tem o intuito de qualificar seus colaboradores para elevar seu potencial produtivo. Por outro lado, os servidores se tornarão mais qualificados para as funções que exercem, assumindo novas responsabilidades e produzindo com maior qualidade. Essa qualificação gera uma expectativa de promoção na carreira por meio do reconhecimento salarial. Uma vez que essa não ocorre, a organização passa a correr riscos de perder seus colaboradores qualificados para instituições que oferecem melhores condições de trabalho. Uma das formas de prover o reconhecimento é por meio de um plano de carreira bem estruturado, que valorize o desenvolvimento teórico e prático.

Nesse sentido, o Governo Federal aprovou, em 2005, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, por meio da Lei nº 11.091, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC.

O Plano de Carreira vem estruturar a carreira dos servidores TAEs por meio de incentivos pecuniários gradativos sobre seu padrão de vencimento⁵, a serem alcançados mediante a progressão funcional, que pode decorrer de duas formas: do reconhecimento por capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado e/ou pelo reconhecimento de seu desempenho satisfatório no PROADES. Portanto, o servidor receberá o incentivo pecuniário ao se capacitar e,

⁵ Padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.

também, quando obtiver um desempenho satisfatório no exercício de suas funções laborais, observados os limites de progressões impostos pelo Plano de Carreira.

De acordo com a Lei 11.091/90, os cargos da carreira estão estruturados em cinco níveis de classificação A, B, C, D e E, níveis de capacitação I a IV e padrão de vencimento (Progressão por Mérito Profissional) 1 ao 16, conforme estrutura apresentada na Figura 2:

Níveis			A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação	Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso A I	P01	R\$	1																			
	P02	R\$	2	1																		
	P03	R\$	3	2	1																	
	P04	R\$	4	3	2	1																
	P05	R\$	5	4	3	2																
Piso B I	P06	R\$	6	5	4	3	1															
	P07	R\$	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso C I	P11	R\$	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	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								
Piso D I	P17	R\$		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R\$			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R\$				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R\$					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R\$						16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2			
	P22	R\$							16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3			
	P23	R\$								16	15	13	12	11	10	7	6	5	4			
	P24	R\$									16	14	13	12	11	8	7	6	5			
	P25	R\$										15	14	13	12	9	8	7	6			
	P26	R\$											16	15	14	13	10	9	8	7		
	P27	R\$												16	15	14	11	10	9	8		
	P28	R\$													16	15	12	11	10	9		
	P29	R\$														16	13	12	11	10		
	P30	R\$															14	13	12	11		
Piso E I	P31	R\$															15	14	13	12	1	
	P32	R\$																16	15	14	13	2
	P33	R\$																	16	15	14	3
	P34	R\$																		16	15	4
	P35	R\$																			16	5
	P36	R\$																				6
	P37	R\$																				7
	P38	R\$																				8
	P39	R\$																				9
	P40	R\$																				10
	P41	R\$																				11
	P42	R\$																				12
	P43	R\$																				13
	P44	R\$																				14
	P45	R\$																				15
	P46	R\$																				16
	P47	R\$																				
	P48	R\$																				
	P49	R\$																				

Figura 2: Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE

Fonte: Brasil (2005).

O nível de classificação representa o nível em que o servidor ingressa na carreira de acordo com a titulação exigida no concurso público para investidura no cargo, que não poderá sofrer alteração ao longo da carreira. Uma vez investido no cargo que corresponde ao nível de classificação A, jamais poderá ao longo da carreira passar para o nível B, por exemplo. De forma mais clara, uma vez investido no cargo de auxiliar administrativo (nível C) jamais poderá, durante a carreira, ser assistente em administração (nível D), salvo se fizer um novo concurso público para esse cargo. O Quadro 1 demonstra a escolaridade exigida inicialmente para cada nível de classificação.

Quadro 1: 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: Brasil (2005).

Já para a progressão funcional, que está relacionada com o desenvolvimento na carreira e, conseqüentemente, com a melhoria salarial e avanços no piso salarial, o servidor deve percorrer cada um dos níveis de capacitação de I a IV e 16 níveis de padrão de vencimento de acordo com o nível de classificação, os quais, devido à estrutura da tabela (Figura 2), são conhecidos como horizontal e vertical respectivamente. Cabe ressaltar que o padrão de vencimento, apesar de ter 49 níveis, cada nível de classificação poderá percorrer, durante a carreira, no padrão de vencimento (progressão por mérito profissional) do nível 1 ao 16.

No início do exercício do cargo, o servidor TAE inicia sua carreira com o nível I de capacitação e 1 de padrão de vencimento, tendo a possibilidade de progressão funcional, tanto vertical quanto horizontal, a cada dezoito meses de efetivo exercício no desempenho de seu cargo desde que alcance as mencionadas exigências legais.

Quanto ao nível de capacitação, o TAE poderá progredir uma vez a cada dezoito meses até alcançar o último nível IV de acordo com o nível de classificação do cargo que ocupa, sendo necessário comprovar, por meio da apresentação de certificados, a realização de cursos de capacitação condizentes com a carga horária exigida no Plano conforme apresentado no Quadro 2 a seguir. É exigido ainda que os cursos possuam relação com o ambiente organizacional⁶ em que o servidor esteja lotado na instituição tal como disposto no Decreto 5.824/2006⁷:

Quadro 2: Tabela para Progressão por Capacitação Profissional (continua)

Nível de Classificação	Nível de Capacitação	Carga Horária de Capacitação
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas

⁶ Ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

⁷ Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Quadro 2: Tabela para Progressão por Capacitação Profissional (conclusão)

E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou Curso de Capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil (2005).

Por haver apenas quatro níveis de progressão por capacitação, o servidor que apresentar os cursos exigidos e solicitar a progressão em intervalos mínimos de dezoito meses tem a oportunidade de alcançar o nível máximo em quatro anos e meio de efetivo exercício das funções de seu cargo. Portanto, verificamos que o incentivo à capacitação dos servidores pode estar limitado a esse curto lapso temporal se comparado à expectativa de tempo de serviço na carreira que pode chegar a mais de trinta anos.

Quanto ao padrão de vencimento, conhecido como progressão vertical ou progressão por mérito⁸ profissional, o TAE poderá progredir verticalmente por 16 níveis, condicionado ao resultado de desempenho satisfatório a ser analisado conforme a última avaliação de desempenho realizada em sua instituição. Dessa forma, uma vez aprovado em sua avaliação de desempenho, o TAE poderá progredir um nível vertical a cada dezoito meses, limitado a 16 níveis. Se reprovado na avaliação de desempenho, para obter novamente a oportunidade de progredir, necessitará esperar outro interstício de 18 meses, somando 36 meses, e assim sucessivamente. Uma vez reprovado, o servidor, para voltar a progredir por mérito profissional em sua carreira, precisará obter um desempenho satisfatório no próximo ciclo do Programa de Avaliação de Desempenho da instituição à qual está vinculado.

A título de exemplificação, o servidor que ingressar no cargo de assistente em administração, que corresponde ao nível de classificação D da carreira de TAE, iniciará no nível de capacitação I e padrão de vencimento 1, que corresponde ao

⁸ Progressão por Mérito: é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, que ocorre a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em Programa de Avaliação de Desempenho, respeitado o nível de capacitação (Art. 10, § 2º, Lei n.º 11.091/05).

P17 da tabela. Ultrapassados 18 meses de efetivo exercício a contar de sua entrada em exercício, ele poderá apresentar documentos que atestem sua participação e aprovação em cursos de capacitação relacionados com seu ambiente organizacional, no caso administrativo, o que acrescentará um percentual sobre seu salário base, fazendo-o passar para o nível de capacitação II, o que corresponde ao piso salarial P18. Da mesma forma, no mesmo período de tempo, caso seu desempenho seja considerado satisfatório na avaliação de desempenho, passará para o padrão de vencimento 2 com o acréscimo percentual em seu salário base, alcançando o piso salarial P19.

Apesar de perdurar por maior tempo, a progressão por mérito profissional pode não acompanhar toda a carreira do servidor, uma vez que este poderá progredir, caso nunca seja reprovado perante a avaliação de desempenho, por 22 anos e meio. Então, o servidor TAE que nunca for reprovado na avaliação de desempenho institucional e ingressar com idade de modo que lhe falte mais que 22 anos para a concessão de sua aposentadoria, poderá, após esse tempo de trabalho, obter sua aprovação na avaliação de desempenho, porém não receberá o incentivo pecuniário de 3,8% presente no Plano de Carreira por já ter atingido o nível 16. Da mesma forma ocorrerá com o servidor que se capacitar após já estar no nível IV.

Logo, o fato de haver um plano de carreira estruturado com incentivos relacionados ao desenvolvimento intelectual e ao desempenho no exercício da profissão demonstra o comprometimento do Estado com a educação e possibilita a formação de uma força de trabalho qualificada e eficiente. No entanto, o tempo previsto no plano de carreira não acompanha o tempo de permanência na carreira do servidor em sua plenitude⁹, o que pode desestimular o desenvolvimento do servidor após o alcance dos últimos níveis de progressão.

Outra forma de incentivo pecuniário trazido pelo Decreto 5.824/2006 que, de certa forma, contribui para incentivar o prosseguimento do desenvolvimento acadêmico e intelectual do servidor, está relacionada à qualificação profissional. Caso o servidor realize educação formal superior à exigida inicialmente para o cargo de que é titular, ou seja, superior ao exigido em seu nível de classificação (A, B, C, D e E), independentemente de lapso temporal, poderá apresentar o diploma de

⁹ Conforme o Art. 186, III, da Lei 8.112/90, o servidor poderá se aposentar, proporcionalmente, com 25 anos, se mulher; e 30 anos, se homem; e poderá aposentar, integralmente, com 30 anos, se mulher; e 35 anos, se homem.

qualificação ou documento formal que a comprove para usufruir do benefício pecuniário em forma de percentual a ser projetado sobre o salário base. Esse percentual varia de acordo com o grau do título alcançado e com relação entre o ambiente organizacional (anexo III do Decreto 5.824/2006) e a área de conhecimento do curso, tal como demonstrado no Quadro 3, também extraído do plano de carreira dos TAEs:

Quadro 3: Percentuais acrescidos ao salário conforme nível de escolaridade formal superior ao inicialmente previsto para o exercício do cargo

NÍVEL DE ESCOLARIDADE FORMAL SUPERIOR AO PREVISTO PARA O EXERCÍCIO DO CARGO (CURSO RECONHECIDO PELO MEC)	% ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA	% ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA
ENSINO FUNDAMENTAL	10	-
ENSINO MÉDIO COMPLETO	15	-
ENSINO MÉDIO PROFISSIONALIZANTE OU CURSO TÉCNICO COMPLETO	20	10
CURSO DE GRADUAÇÃO COMPLETO	25	15
ESPECIALIZAÇÃO COM CARGA HORÁRIA IGUAL OU SUPERIOR A 360h	30	20
MESTRADO	52	35
DOUTORADO	75	50

Fonte: Brasil (2005).

Conforme verificamos no Quadro 3, se o servidor prestar concurso público para cargos de nível D, como, por exemplo, o de assistente em administração, será exigido como pré-requisito para investidura no cargo a apresentação do título de nível médio de ensino. Caso o servidor seja lotado em um setor em que o ambiente organizacional¹⁰ seja a realização de atividades administrativas e apresente titulação de graduação em Administração de Empresas, terá um incentivo fixo de 25% sobre seu salário base. Caso esse mesmo servidor apresente um título de graduação em Enfermagem, obterá um incentivo de 15%, uma vez que os conhecimentos obtidos

¹⁰ A descrição dos ambientes organizacionais está disposta no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.

não possuem relação com o ambiente organizacional ao qual está exercendo suas atividades.

Conhecido o plano de carreira e a importância deste no desenvolvimento do corpo administrativo por estimular seu desenvolvimento intelectual pela capacitação e qualificação profissional, bem como por promover o reconhecimento de seus esforços no alcance das metas pactuadas no Programa de Avaliação de Desempenho, passamos a analisar mais a fundo uma das principais ferramentas que possibilita a progressão por mérito dos servidores: o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFJF.

Por fim, esclarecemos que os TAEs atuam, principalmente, em atividades administrativas de suporte, que contribuem para as atividades finalísticas da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. No entanto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, por meio da estruturação de um plano de carreira que incentiva a qualificação e a capacitação laboral, proporcionou aos servidores TAEs a ampliação do leque de atividades promovidas por estes. A partir do momento em que se mostravam mais capacitados, as atividades-fim passaram a fazer parte da realidade desses trabalhadores por meio da possibilidade de difundirem seus conhecimentos adquiridos por meio da oferta de cursos de capacitação ministrados por eles aos demais servidores, da participação em tutorias em cursos de graduação e, também, em pesquisas impulsionadas por cursos de pós-graduação, inclusive pelos mestrados profissionais oferecidos pela própria instituição.

Nas próximas seções, trazemos uma análise de como se estrutura e como efetivamente se realiza o PROADES na UFJF por seus servidores, bem como apresentamos os desafios evidenciados pela equipe do Programa em sua fase de pactuação das metas.

1.3 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAEs DA UFJF – PROADES

Conforme já detalhamos, em obediência ao arcabouço jurídico que exigiu a criação de um Programa de Avaliação de Desempenho nas IFES, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF (PROGEPE) implantou o Programa de Avaliação de

Desempenho dos servidores TAEs (PROADES) por meio da Resolução nº 08, aprovada pelo Conselho Superior da UFJF, em 2007.

Em uma instituição complexa como a UFJF, composta por milhares de servidores que possuem personalidades, interesses e aspirações diversas, que prestam serviços em áreas distintas, é fundamental a realização do planejamento participativo, sistemático e contínuo das atividades e metas a serem realizadas pelos TAEs, e integrá-los ao seu ambiente de trabalho, o que hoje é realizado pelo PROADES.

O PROADES é estruturado sob dois pilares: o planejamento participativo e a valorização do trabalho em equipe. Cada TAE possui o conhecimento teórico e prático das funções administrativas de sua responsabilidade, ou seja, de cada etapa do processo de realização de suas atividades, uma vez que as vivencia na prática, tendo a capacidade de trazer ideias e soluções para os problemas e obstáculos que encontra no decorrer da realização das funções que desempenha.

Outro fator que reforça a participação dos TAEs no planejamento das metas a serem executadas por cada setor institucional é que, por meio dos incentivos concedidos por seu Plano de Carreira, esses servidores foram motivados a expandir seus conhecimentos, se qualificando cada vez mais para o trabalho. Portanto, o planejamento conjunto com a união de habilidades e conhecimentos diversos entre chefias e técnicos é mais eficiente quando democrática. Dessa forma, os TAEs passam a se sentir mais responsáveis pelo crescimento institucional, contribuindo para ditar os rumos que ela seguirá.

Através do planejamento participativo, realizado por meio de reuniões setoriais entre os servidores TAEs e suas chefias, a equipe de trabalho de cada Unidade de Avaliação da UFJF construirá um Plano de Metas que sintetizará os objetivos setoriais que deverão ser alcançados pelos servidores durante o percurso do ciclo. Esses objetivos setoriais devem refletir os objetivos institucionais.

O desempenho do servidor será avaliado quanto à sua capacidade de alcançar as metas individuais previamente pactuadas junto à sua equipe de trabalho e, conseqüentemente, de contribuir para o alcance das metas setoriais. Portanto, o TAE elaborará suas metas tendo como base as metas pactuadas para o setor em que atua, levando em consideração as suas responsabilidades e funções exercidas conforme a natureza de seu ambiente de trabalho e desde que condizentes com as

atribuições legais de cada cargo TAE. A título de curiosidade, de acordo com o Ofício Circular 015, de 2005, remetido pelo MEC às IFES, há atualmente 65 cargos diferentes de TAEs, com atividades relacionadas para cada natureza de atuação, demonstrando a diversidade de atividades exercidas em uma IFES.

A sistemática do PROADES parte da reflexão a respeito de cada etapa da realização das atividades inerentes ao cargo e ao setor em que o servidor está lotado para que se possam visualizar os pontos que precisam ser melhorados, transformando-os em ações a serem formalizadas em um Plano de Metas. Em outras palavras, esse planejamento de metas é entendido como

[...] ação permanente para a construção coletiva de soluções para as questões institucionais, onde o Técnico-Administrativo em Educação se insere como sujeito do planejamento e afirma valores e compromissos que lhe permitem o exercício da crítica sobre o próprio desempenho, acordando previamente o trabalho a ser desempenhado durante o ano, como condição necessária para sua avaliação e progressão por mérito profissional, em que os integrantes da equipe de trabalho definem, de forma participativa, suas responsabilidades coletivas e individuais [...] (UFJF, 2007, p. 2).

Assim, o PROADES visa a promover: a melhoria do relacionamento com os colegas de trabalho e das condições do ambiente laboral por meio da valorização do trabalho em equipe; a mudança comportamental voltada para o planejamento participativo, dando voz aos TAEs, que passam a deliberar juntamente com as suas chefias (TAEs ou Docentes) a respeito de aprimoramento nos processos e criação de projetos; o alcance dos objetivos comuns – no caso, organizacionais; a identificação de problemas, com o apontamento das possíveis melhorias; e a verificação de necessidades de capacitação e, também, do redimensionamento de tarefas ou, até mesmo, do próprio servidor.

Podemos verificar esse movimento como sendo um princípio do Programa que parte de um processo pedagógico, que impulsiona o servidor para uma cultura de reflexão e aprendizado contínuo que contribuirá para seu crescimento profissional e pessoal. Esse crescimento irá colaborar para agregar habilidades aos servidores que tendem a gerar mudanças de atitude que contribuirão para o futuro desejado pela Instituição.

Nesse contexto, o PROADES se trata não somente de uma exigência normativa, tampouco se restringe ao ato de avaliar. Ele se estende como instrumento de gestão, planejamento e desenvolvimento dos TAEs e do serviço administrativo institucional na medida em que viabiliza a interpretação e análise da realidade organizacional.

O Programa contribui para a promoção da eficiência e eficácia esperada pela máquina administrativa. Os dados obtidos no decorrer de sua implementação apontarão os problemas que precisam ser atacados pelos gestores por meio de ações e políticas internas. Essas ações, além de promover a eficiência da máquina administrativa, contribuem para a qualidade de vida laboral e, conseqüentemente, para a satisfação do servidor TAE, o que refletirá em sua maior produtividade.

O PROADES deve se realizar de forma contínua, em ciclos que perdurarão, em regra, ao longo de um ano, e ocorre em três fases: i) a pactuação de metas individuais e de equipe; ii) o acompanhamento do desempenho; e, por fim, iii) a fase de avaliação do desempenho conforme o alcance das metas.

O Programa está integralizado na plataforma *online* do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA)¹¹, na qual os servidores fazem os lançamentos das metas e demais informações exigidas, ficando a equipe do PROADES com a realização da análise dos dados obtidos pela participação dos servidores no Programa. O processo de implementação e adequação do PROADES no SIGA fica a cargo do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional¹², que trabalha de forma articulada com a CAMP/PROGEPE.

No 7º ciclo do PROADES, ocorrido em 2016, por exemplo, a CAMP dividiu a UFJF em 50 unidades de avaliação, conforme apresentado no anexo 1 deste trabalho¹³. No entanto, duas unidades não foram avaliadas por não haver TAEs na composição da equipe de trabalho: ouvidoria e procuradoria. Ressaltamos que esse quantitativo de Unidades de Avaliação é uma divisão realizada pela própria CAMP,

¹¹ O SIGA, Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, desenvolvido pela equipe de Analistas e Técnicos em TI do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), integra os processos administrativos e acadêmicos da UFJF. Utiliza Banco de Dados proprietário, *softwares* livres e o *framework Maestro*, ferramenta de programação também desenvolvida pelo CGCO (UFJF, *online*).

¹² O Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) é responsável pela utilização de recursos avançados da Tecnologia da Informação em prol da segurança, automatização, racionalização e agilização dos processos de gestão universitária. Suas práticas envolvem pesquisa, análise, modelagem, desenvolvimento e gestão de serviços de TI.

¹³ O anexo 1 encontra-se disposto em seção à parte no final desta dissertação.

ou seja, pode haver uma unidade institucional dividida em duas unidades de avaliação por exemplo.

Todos os TAEs devem participar do Programa, independentemente do padrão de vencimento em que se encontram quanto à progressão por mérito profissional, inclusive os ocupantes de cargos de direção, de chefia e que exercem funções gratificadas, conforme dispõe o primeiro artigo da Resolução do Programa. A participação desses contribui para a legitimidade do PROADES, bem como para a permanente adequação do modelo de avaliação à realidade institucional (UFJF, 2007).

Os dirigentes, ainda que docentes, devem participar do PROADES, uma vez que exercem um papel de liderança fundamental no acompanhamento e suporte para o alcance das metas de equipe e individuais. Espera-se que as chefias utilizem o Programa em sua Unidade como um instrumento para sua gestão, promovendo o planejamento em equipe com a proposta de um Plano de Metas capaz de transformar as pessoas e seu ambiente de trabalho em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Os funcionários terceirizados, que compõem a força de trabalho permanente da UFJF, são convidados, de acordo com o Manual do Programa e sua Resolução¹⁴, a participar do planejamento estratégico setorial, mas não terão seu desempenho avaliado pelo PROADES. Estes, assim como bolsistas, docentes que exercem chefias e demais colaboradores, deverão contribuir para o planejamento de seu setor e para o alcance das metas pactuadas por sua equipe de trabalho, porém tais metas devem ser direcionadas aos TAEs. Todavia, caso o TAE não alcance a meta pactuada pela equipe de trabalho por depender ela da contribuição de trabalhadores terceirizados ou bolsistas, poderá justificar o fato por ser alheio à sua vontade.

Uma das finalidades do Programa em questão é promover o desenvolvimento dos servidores em sua carreira por meio da análise de seus conhecimentos teóricos aplicados na prática, ou seja, por meios meritocráticos analisados pelo alcance das metas pactuadas. Outra finalidade é buscar um panorama institucional para, por meio dos dados obtidos, direcionar, de forma otimizada, os esforços necessários para promover a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

¹⁴ O manual de orientação para a gestão do desempenho, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em 2013, menciona na página 26 que, de acordo com a Orientação Normativa nº 7, de 2011, não serão avaliados e nem avaliadores os terceirizados e estagiários.

Logo, a participação de todos os técnicos é fundamental para a finalidade do Programa, e a recusa em participar ou o não cumprimento das metas previamente pactuadas juntamente com sua equipe de trabalho, sem justificativa plausível, ensejará na inabilitação para a progressão por mérito profissional na carreira e para o requerimento de bolsas do Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI)¹⁵. Essas consequências não são entendidas como punição, pois o servidor não sofrerá perdas.

O PROADES não tem caráter punitivo, o que fica claro pelo fato de o servidor participar do planejamento junto à sua equipe de trabalho e poder construir suas próprias metas, o que gera uma responsabilidade quanto ao seu cumprimento. No entanto, ressaltamos que as consequências são necessárias para que a avaliação de desempenho tenha credibilidade, impulsionando os servidores a cumprirem os prazos e metas propostos e para que seja respeitado o esforço dos trabalhadores que participaram do Programa e buscaram cumprir com o que fora acordado.

A referida recusa em participar costuma ocorrer por parte de servidores que já estão no último nível de progressão da carreira, ou seja, o nível 16 da progressão por mérito e IV da progressão por capacitação, e não receberão, assim, o benefício pecuniário mesmo que obtenham um desempenho no PROADES considerado satisfatório. No entanto, o Programa não se restringe ao incentivo pecuniário obtido pela progressão, pois seu intuito maior é a obtenção de um panorama institucional que subsidie, por meio dos dados obtidos, o desenvolvimento pessoal e laboral contínuo do servidor e a otimização das ações institucionais.

Cada Unidade de Avaliação é composta por sua equipe de trabalho, que poderá ter um número reduzido ou amplo de servidores e poderá se subdividir em mais de uma equipe de trabalho. A PROGEPE, por exemplo, é um setor participante do PROADES que se subdivide em mais de uma Coordenação, ou seja, em equipes de trabalho. Cada uma dessas Unidades deverá, por força da resolução do Programa, formar uma Coordenação Setorial, composta pelo Dirigente da Unidade e por, no mínimo, dois TAEs. O setor que, em sua composição tiver apenas um TAE,

¹⁵ É parte integrante da política institucional de qualificação, destinada a apoiar a formação dos servidores do quadro de pessoal ativo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), ocupantes de cargos de provimento efetivo, no âmbito das carreiras de Técnico - Administrativo em Educação (TAE), em cursos de graduação e pós-graduação, e de Magistério Federal, em cursos de pós-graduação.

este, automaticamente, figurará como parte da Coordenação Setorial, juntamente com o dirigente da Unidade.

A Coordenação Setorial de cada Unidade é responsável por agendar a reunião de sua equipe de trabalho para elaboração do Plano de Metas a ser pactuado democraticamente pela equipe. Posteriormente, fará o lançamento do Plano de Metas na plataforma SIGA e acompanhará o desenvolvimento dessas pelos servidores. Por fim, deverá encaminhar à Coordenação de Avaliação de Desempenho da PROGEPE o relatório final com o resultado das avaliações e demais ocorrências de seu setor, o qual servirá para a formulação do relatório final pela Coordenação de Avaliação de Desempenho da PROGEPE, que, por sua vez, será encaminhado ao dirigente máximo da Instituição, o Reitor.

Quanto à Coordenação de Avaliação de Desempenho da PROGEPE, a ela compete: a divulgação do cronograma anual do processo avaliativo da Instituição; a capacitação dos membros das Coordenações Setoriais de Avaliação, preparando-os para conduzir o processo de avaliação; o planejamento e coordenação do desenvolvimento e da adequação permanente do processo de Avaliação de Desempenho; a formulação do referido relatório final; a promoção do levantamento mensal dos técnicos administrativos que cumprirão o interstício para fins de progressão por mérito profissional; a alimentação e atualização do banco de dados com os registros referentes ao processo de avaliação; dentre outros.

Há também a Coordenação Geral de Avaliação, que é composta: pelo(a): Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a) de Gestão de Pessoas, se houver; pelos Coordenadores de Avaliação de Desempenho e de Capacitação e Aperfeiçoamento da PROGEPE; por um representante do SINTUFEJUF; um representante da APESJF Seção Sindical; um representante do DCE; um representante da comunidade, com assento no Conselho Superior da UFJF; um representante da Comissão Interna de Supervisão (CIS)¹⁶ do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; pelo Pró-Reitor de Planejamento e Gestão e pelo Secretário de Desenvolvimento Institucional, ou, ainda, por representantes por eles

¹⁶ De acordo com o Plano de Carreira dos TAEs, cada Instituição Federal de Ensino deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão (CIS) do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para seu aprimoramento (BRASIL, 2005).

indicados. Tem como uma de suas funções subsidiar o processo decisório da Administração Superior, priorizando a capacitação e as ações referentes à melhoria das condições de trabalho e analisar o processo de Avaliação de Desempenho visando a adequar o planejamento das ações institucionais ao cumprimento da função social da Instituição, dentre outras.

Por fim, é a partir do PROADES que se vem valorizar os servidores TAEs, os quais, por meio do conhecimento prático de suas funções, efetivarão sua participação nas deliberações e decisões ocorridas em sua Unidade. Os conhecimentos específicos de TAEs e servidores docentes, em funções de chefia, precisam ser unidos em prol de um mesmo objetivo organizacional. O PROADES depende da participação de todos, pois serão os servidores que apontarão as necessidades de adequação do Programa aos seus interesses e aos da instituição. Inclusive, a logomarca do PROADES é representada por uma estrela sem formas exatas, que remete à ideia de demonstrar a direção a ser seguida e suas formas imperfeitas traz o entendimento da necessidade de lapidação ou renovação constante deste processo de avaliação.

Na seção seguinte, apresentamos o ambiente organizacional onde o PROADES é implementado, a Universidade Federal de Juiz de Fora. Para compreendermos a implementação desse Programa, precisamos visualizar o contexto no qual ele se insere.

1.3.1 O Ambiente organizacional de implementação do PROADES - UFJF

A UFJF foi criada¹⁷ no ano de 1960, sendo que, em 1969, foi construída a Cidade Universitária. Para termos uma medida da dimensão dessa Universidade, além da extensão territorial de seu *campus*, com 1.346.793,80m², a instituição ainda conta com setores que estão situados fora deste e que somam área de 74.506,04m² (UFJF, 2016a). A instituição posiciona-se como um polo científico da região da Zona da Mata mineira que abrange mais de três milhões de habitantes, o que promove a integração de servidores e alunos de regiões distintas e com culturas diversas.

¹⁷ Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960.

De acordo com o disposto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)¹⁸, aprovado em dezembro de 2015 e vigente até o ano de 2020, o *campus* sede da UFJF possui 20 unidades acadêmicas, divididas em Institutos, Faculdades, mais o Colégio de Aplicação João XXIII. São oferecidos 64 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional, além de cursos de Educação Básica (UFJF, 2016c). A Instituição conta ainda com um *campus* avançado¹⁹ na cidade de Governador Valadares/MG, situado a aproximadamente 500 quilômetros do *campus* sede.

Além dos cursos na modalidade presencial, a UFJF, em parceria com os governos municipal, estadual e federal, desenvolve o programa de Educação a Distância (EAD) visando à universalização e democratização do acesso ao conhecimento. São oferecidos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* pelo sistema da Universidade Aberta do Brasil (UAB), além de cursos gratuitos de especialização, através de políticas educacionais e sociais, abordando a formação de professores da Educação Básica em relações étnico-raciais e povos indígenas, além do curso *stricto sensu* de Mestrado Profissionalizante em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Quanto aos profissionais do quadro de carreira da instituição, estes se dividem entre servidores TAEs e Docentes. De acordo com dados retirados do SIGA²⁰, a UFJF conta com 1.545 servidores docentes efetivos e 1.577 servidores TAEs, somando 3.122 servidores ativos nessa organização (UFJF, 2016c).

Conforme já mencionado em seções anteriores, os servidores docentes exercem, em regra, atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, sendo essas atividades-fim prestadas pela Universidade. Eles também podem realizar atividades administrativas, consideradas como de suporte às atividades-fim, quando exercem cargos de chefia como os de Reitor(a), Vice-reitor(a), Pró-reitor(a), Diretor(a) de Unidade, Coordenador(a) de Unidade e Chefe de Departamento. Os

¹⁸ O PDI da UFJF encontra-se amparado metodologicamente pelas diretrizes expressas no Art. 16 do Decreto nº 5.773 de 09/05/2006 e demais dispositivos legais pertinentes. Foi aprovado em 2015 pelo Conselho Superior da UFJF, com vigência até o ano de 2020.

¹⁹ Cumprindo seu dever institucional, como definido em seu Estatuto, de ser fator de integração e de induzir o desenvolvimento regional e nacional, a UFJF criou, no ano de 2012, o seu *campus* avançado em Governador Valadares/MG.

servidores técnico-administrativos em educação exercem cargos administrativos, oferecendo e efetivando o suporte necessário para que as atividades-fim sejam executadas. No entanto, por serem técnico-administrativos em educação e com os incentivos à qualificação e capacitação laboral, eles se tornaram capacitados para exercer algumas atividades-fim executadas pela Universidade.

Toda essa transformação, impulsionada pela iniciativa do Governo Federal em incentivar os servidores técnicos a se desenvolverem em sua carreira por meio da capacitação e qualificação a fim de que essas reflitam na melhoria de seu desempenho, veio acompanhada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

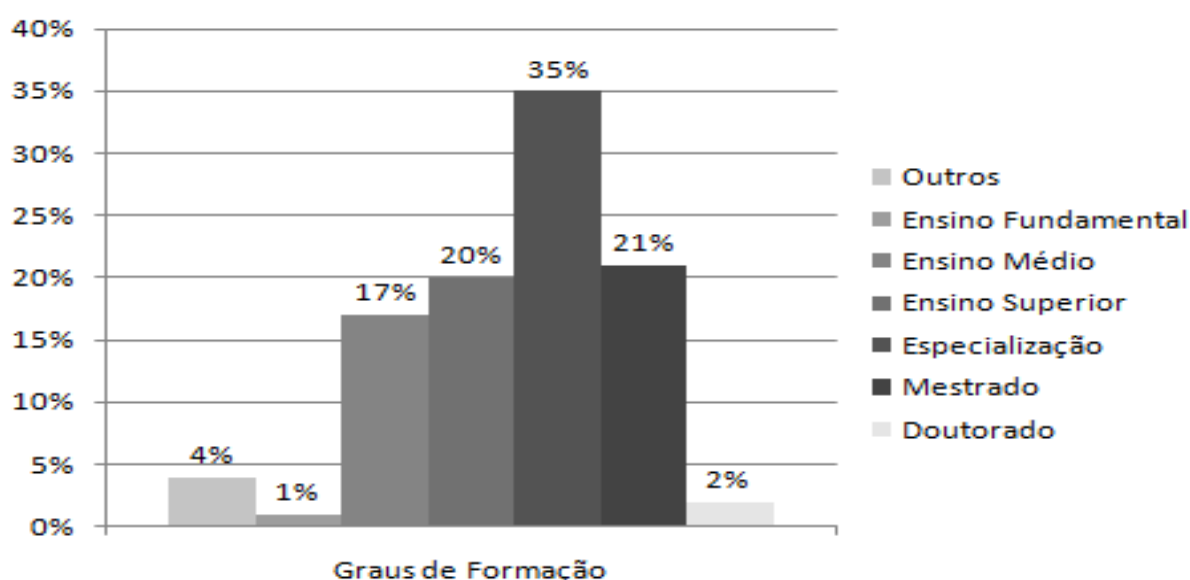
O Reuni é uma política pública educacional de cunho econômico-social que busca a expansão e a ampliação do acesso e da permanência na educação superior. Com a ampliação de cursos e vagas para a educação superior pública, o governo fortalece a sua responsabilidade com a democratização do ensino superior por meio da ampliação do acesso às camadas desfavorecidas cultural, econômica e socialmente. O Plano tem como meta dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. A título de curiosidade, entre 2008 e 2010, a UFJF criou 18 novos cursos, recebendo 759 vagas discentes, 160 docentes e 212 TAEs (WESKA, 2012).

Para alcançar a meta, as universidades receberam recursos, após a apresentação de planos de reestruturação, com vistas ao investimento em infraestrutura para a construção de prédios estruturados visando à implementação dos novos cursos. Como parte desse processo, fez-se necessário que as instituições contempladas aumentassem o quantitativo de seus servidores docentes e, também, servidores técnicos. Logo, a transformação gerada pelo Reuni promoveu uma mudança no quadro da Universidade, com a chegada de novos servidores, muitos deles jovens, que trouxeram consigo o espírito de renovação e a necessidade do convívio com o dinamismo da celeridade de mudanças, característico dessa geração globalizada e tecnológica.

Com o propósito de prestar serviços com maior eficiência e qualidade, a UFJF investe em seu corpo docente e técnico por meio de programas relacionados à capacitação, à qualificação, ao desempenho, ao dimensionamento e à saúde do

servidor a fim de formar uma força de trabalho composta por servidores capacitados e qualificados, dispostos e satisfeitos. Para impulsionar o desenvolvimento humano intelectual da classe dos TAEs, são concedidos incentivos por parte do Governo Federal²¹, verificados no Plano de Carreira dos TAEs, e, também, através de políticas internas da UFJF por meio da concessão de bolsas de estudo para qualificação, com o prosseguimento na formação acadêmica. No Gráfico 1, verificamos o quantitativo do corpo de servidores TAEs da UFJF de acordo com o grau de escolaridade de cada um:

Gráfico 1: Grau de Formação dos TAEs da UFJF



Fonte: UFJF, 2016c.

Ao analisar o Gráfico 1, verificamos que mais da metade (58%) dos servidores TAEs da UFJF são pós-graduados. Portanto, esse quantitativo está além da qualificação exigida para os cargos de TAE, o que demonstra a relevância dos incentivos concedidos pelo Plano de Carreira e pelo PROQUALI, da UFJF.

Esses investimentos em seu capital humano permitiram à Instituição juizforana ser classificada entre as melhores universidades da América Latina, com reconhecimento nacional e internacional. Em âmbito nacional, no ano de 2016, a

²¹ Resolução nº 40/2010 da UFJF, que institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação *Stricto Sensu* – mediante a concessão de Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (UFJF, 2010).

UFJF ocupou a 19ª posição como melhor universidade do país, dentre privadas e públicas, segundo cinco indicadores: pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado. Ano após ano, a Universidade Federal de Juiz de Fora vem melhorando sua posição no Ranking Universitário Folha, e isso se deve, dentre vários fatores, ao processo de qualificação do corpo docente e técnico, o que influencia diretamente no desempenho institucional (UFJF, 2016d). Conforme todo o exposto, a posição de destaque reflete o desempenho da força de trabalho na prestação de um serviço educacional de qualidade.

O desempenho dos TAEs precisa ser avaliado para que a instituição tenha um panorama do que está sendo produzido por estes colaboradores, assim como o apontamento dos aperfeiçoamentos necessários. O PROADES se apresenta, na UFJF, como um desses instrumentos avaliativos exigidos pelo Ministério da Educação. Outro instrumento de avaliação é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado em 2004.

Por exigência do SINAES, a UFJF promove o suporte à operacionalização de sua avaliação interna por meio da Diretoria de Avaliação Institucional. Nesse sentido, “[...] As ações relacionadas à Avaliação Institucional ultrapassam questões das aprendizagens individuais, buscando compreender as relações e as composições de caráter público e social das Universidades” (UFJF, 2017b, p. 1). A avaliação interna é realizada pela UFJF conforme as orientações vindas das diretrizes e segundo o roteiro da autoavaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão do MEC. As Universidades também estão submetidas à avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que “[...] tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior e geram relatórios das autoavaliações para cada instituição ou curso avaliado” (UFJF, 2017, p. 1).

A posição de destaque da UFJF no cenário educacional da América Latina está associada a um planejamento estratégico que retornou resultados positivos para a Instituição. A Universidade constrói, a cada quinquênio, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição e tem por finalidade exprimir a missão da instituição e os princípios que amparam suas práticas. Esse PDI ainda estabelece as diretrizes

que nortearão todas as ações da UFJF, bem como aponta os objetivos e metas que devem ser alcançados pelas diversas unidades pelo prazo quinquenal de sua vigência (UFJF, 2015).

O atual Plano foi elaborado no final de 2015, tendo sua vigência prevista de janeiro de 2016 a dezembro de 2020, e se pauta na missão da UFJF, disposta no art. 5º de seu Estatuto²²:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998, p. 1).

Pela primeira vez, no ano de 2015, o atual Plano em vigência, adotou o formato de ampla consulta para sua elaboração. Foram coletadas, via internet e pessoalmente, contribuições de alunos, professores, técnico-administrativos e comunidade externa. Neste Plano, nove eixos temáticos foram abordados:

[...] perfil institucional; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos; perfil do corpo docente e técnico administrativo; organização administrativa; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e aspectos financeiros e orçamentários (UFJF, 2016e, p. 1-2).

O presente Plano traz também em seu bojo os objetivos organizacionais já associados às metas almejadas. Os objetivos apontados no Plano para a UFJF são: garantir a excelência acadêmica; assegurar a democracia do ensino; promover a qualidade de vida; otimizar processos organizacionais e infraestrutura; fortalecer a inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional.

No entanto, o PDI, sem a contribuição da força intelectual de trabalho de seus colaboradores, seria apenas um plano que não sairia do papel. Para que esse Plano obtenha sucesso no alcance de seus objetivos, a Instituição conta com o esforço de um conjunto de servidores cada vez mais qualificado, uma vez que a capacitação

²² Estatuto da UFJF: Portaria 1.105, 28 set. 1998. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

influencia diretamente no desempenho laboral. Por isso, a UFJF mantém programas de incentivos à qualificação profissional, como o Programa de Capacitação (PROCAP) e o Programa de Incentivo a Qualificação (PROQUALI), abrangentes aos docentes e técnicos, além de seu Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs (PROADES), que, como veremos mais adiante, deve caminhar em consonância com os objetivos e metas elencados no PDI. O PROADES, assim como o PROQUALI e PROCAP, faz parte de um dos programas executados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. Esta, de acordo com o disposto no PDI (UFJF, 2016e), exerce funções que preveem a prerrogativa do suporte à realização dos processos finalísticos da Instituição.

Nesse âmbito, este Plano traz que é necessário sempre “[...] reavaliar o Programa de Avaliação de Desempenho, reforçando a necessidade de propor metas vinculadas ao PDI, com estabelecimento de indicadores, e subsidiando as ações do Programa de Capacitação” (UFJF, 2016e, p. 103).

Portanto, o PDI caminha conjuntamente ao PROADES, uma vez que o primeiro direciona o rumo da Instituição e o segundo é capaz de promover e redefinir objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação. Portanto, o desenvolvimento do servidor na carreira, pela progressão por mérito, integra o desenvolvimento da Instituição.

Ante o mencionado, todo o planejamento de atividades realizadas na Universidade deve seguir o que foi previsto para o próximo quinquênio no âmbito da UFJF, isto é, todo o planejamento elaborado pelas unidades deve respeitar as diretrizes, os objetivos e as metas previstas no PDI:

Uma vez elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional, este se constitui como um documento vivo, que norteará todas as ações realizadas na Universidade, isto é, tudo o que se faz dentro da UFJF deve atender a algum objetivo ou a alguma diretriz externalizada no PDI ou, pelo menos, em estreita consonância com os mesmos (UFJF, 2016e, p. 39).

A execução do Plano de Metas disposto no referido diploma institucional se manifestará em todos os níveis organizacionais, quais sejam Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias, Órgãos Suplementares, Unidades Acadêmicas, Unidades Administrativas, de acordo com o que foi pactuado no documento em questão. Da mesma forma

ocorrerá com o PROADES, que, atualmente, abrange 50 Unidades de Avaliação, conforme já explicitado, restritas a Unidades que possuam TAEs em seu quadro de servidores.

O PDI pode ser encarado como uma carta de intenções estratégicas para se atingir uma posição futura desejável. A análise do cumprimento das metas e dos objetivos dispostos no Plano será conduzida pela Diretoria de Avaliação Institucional, não impedindo que cada setor da UFJF crie mecanismos próprios para aferir se as ações realizadas estão de acordo com o PDI (UFJF, 2016e). Um desses mecanismos criados pela Instituição foi o PROADES, responsável por estimular os dirigentes e TAEs dos diversos setores institucionais na elaboração, acompanhamento e alcance de metas que estejam em conformidade com as metas estipuladas no PDI.

Por fim, ressaltamos ainda que o presente Plano Estratégico exposto no PDI não deve ser visto como peça de engessamento de gestão, isto é, pode sofrer alterações no decurso de seu prazo para se ajustar a situações que assim o exigirem, sem perder o caráter de instrumento direcionador de esforços (UFJF, 2016e). Portanto, por vivermos na Era da Informação, num mundo globalizado e competitivo, os setores da Universidade Federal de Juiz de Fora estão propensos a mudanças e a novas demandas que podem surgir durante o quinquênio de vigência do Plano que não puderam ser previstas no momento de sua elaboração. O PROADES é o instrumento de gestão que, por ocorrer em ciclos anuais, possibilita às unidades se planejarem em um lapso temporal menor para a elaboração de seu planejamento interno para suprimento das demandas existentes, bem como daquelas já previstas no PDI.

1.3.2 Objetivos do PROADES

O objetivo geral do PROADES, estabelecido em sua Resolução, é avaliar o desempenho do servidor TAE, viabilizando a sua progressão por mérito profissional, como forma de promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, apontando as potencialidades e as necessidades de aprimoramento, de modo a aperfeiçoar o desempenho laboral e, por consequência, o

desenvolvimento institucional, que refletirá na satisfação da comunidade devido à melhoria da qualidade dos serviços prestados (UFJF, 2007a).

De acordo com a Resolução citada, o objetivo geral do Programa é promover o desenvolvimento do servidor em sua carreira, que será analisado pela avaliação de seu desempenho laboral. Como consequência, busca-se a satisfação pessoal e laboral do servidor através do reconhecimento por suas contribuições por meio de incentivo pecuniário recebido pela progressão por mérito profissional, que refletirá no alcance do objetivo governamental de proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados, fazendo jus ao investimento público.

Os servidores são as peças responsáveis por movimentar a máquina pública administrativa. Logo, incentivos que promovam a sua satisfação são fundamentais para a melhoria das contribuições na organização. A Universidade, como instituição pública, tem como objetivo maior servir ao público, ou seja, prestar com qualidade os serviços necessários à comunidade. Para tanto, é essencial que os servidores estejam em um processo de desenvolvimento pessoal que reflita no desenvolvimento laboral, contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pela UFJF.

Nem sempre o alcance dos objetivos é possível. Por vezes, os servidores se depararão com obstáculos no decorrer do planejamento realizado para o alcance das metas propostas, precisando otimizar os esforços, refazer seu planejamento e articular com a equipe e demais setores institucionais. Ainda assim, diversos fatores externos à vontade dos TAEs podem surgir. Portanto, esse Programa é capaz de promover o conhecimento desses obstáculos, os quais precisam ser informados à administração superior a fim de que possam fomentar as ações necessárias para superá-los.

Ademais, o PROADES também apresenta objetivos específicos, expostos no artigo 6º da referida Resolução. Segundo tal artigo, em seu primeiro inciso, o Programa prevê a reflexão, por parte de cada servidor TAE, acerca das possíveis melhorias que podem ser integradas às atividades inerentes de seu cargo, desempenhadas no setor onde se encontram lotados. Essa reflexão deverá ocorrer individualmente e coletivamente por meio de reunião com sua equipe de trabalho conforme explanamos na seção anterior. A partir dessa reflexão, o servidor deverá

ser capaz de visualizar melhorias nos processos de trabalho que podem ser implementadas e pactuadas como metas.

Prosseguindo na análise dos objetivos específicos, o segundo inciso traz os indicadores como base para subsidiar o planejamento setorial visando a identificar aptidões, potencial de trabalho e aspirações dos Técnicos Administrativos em Educação (UFJF, 2007a).

Toda ação tem de ser precedida de um planejamento estratégico para que haja uma cadeia causal que leve para o alcance do objetivo proposto. De forma organizada, juntamente à sua equipe, os TAEs devem dispor sobre quais as suas responsabilidades para o alcance dos objetivos setoriais. Todo esse trabalho permitirá identificar aptidões e aspirações destes servidores, possibilitando, *a posteriori*, a adequação e o redimensionamento dos servidores e funções. O Programa precisa basear em indicadores que possam otimizar a construção de metas efetivas e para apontar fatores que obstem o seu alcance.

Resta claro que, mesmo partindo de uma reflexão a respeito dos problemas identificados e das melhorias que possam ser efetivadas nas atividades inerentes aos cargos exercidos pelos TAEs, a UFJF precisará oferecer condições propícias ao aperfeiçoamento dos servidores. A necessidade de um ambiente favorável ao desenvolvimento do trabalho é outro objetivo específico do PROADES.

Inexistindo um ambiente propício ao bom desenvolvimento dos trabalhos, o servidor não encontrará meios de prover seus esforços com a eficiência desejada, prejudicando o planejamento realizado, o alcance das metas propostas e, conseqüentemente, a análise de seu desempenho.

Por fim, temos o último objetivo específico do Programa, pautado no panorama obtido pela avaliação de desempenho, por meio dos dados obtidos, que é subsidiar as ações do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) e do Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal (PRODIM), além de políticas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho (UFJF, 2007b).

O PROADES visa à satisfação e ao desenvolvimento do potencial de seus servidores investidos em cargos técnicos com o intuito de refletir na melhoria de seus desempenhos para o alcance dos resultados esperados. Logo, a avaliação de desempenho caminha em sintonia com o Programa de Apoio à Qualificação

(PROQUALI)²³ e com o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos TAEs da UFJF (PROCAP)²⁴. Ambos os Programas contribuem para a continuidade da formação intelectual dos servidores TAEs, agregando habilidades e capacidades que refletem na melhoria de seu desempenho laboral. Esses dois Programas possuem incentivos pecuniários, conforme verificamos na seção 1.2.

O PROQUALI é voltado à oferta de bolsas de estudos aos servidores para a continuidade de sua qualificação direcionada à formação acadêmica e também profissional, tais como cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*.

Já os cursos de capacitação profissional oferecidos pela PROCAP são gratuitos, presenciais ou *online*, em sua maioria oferecidos aos TAEs, mas há alguns extensivos também aos docentes. A UFJF, por ser uma instituição com servidores altamente qualificados e possuidores de diversos conhecimentos aprofundados, utiliza-se deles para ministrar esses cursos. Qualquer servidor poderá apresentar um projeto de curso e apresentá-lo à equipe responsável pelo PROCAP a fim de ser ofertado aos demais servidores, sendo remunerado pelo orçamento da própria Universidade em conformidade com o disposto no artigo 26 de sua Resolução e com o Decreto 6.114, de 15 de maio de 2007, que, por sua vez, regulamentou o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei 8.112²⁵, de 11 de dezembro de 1990 (UFJF, 2007b).

No entanto, a melhoria do desempenho depende de outros fatores além da capacitação. A qualidade do ambiente e as condições de trabalho influenciam diretamente na melhoria da prestação de serviços. Havendo habilidades e capacidades para a realização de um bom trabalho, mas inexistindo a matéria-prima

²³ Instituído pela Resolução 40/2010 do Conselho Superior da UFJF (CONSU) e reformulado recentemente pela Resolução 51/2016, do mesmo Conselho, por força do Decreto 5.824/2006 e da Resolução 24/2006, do CONSU. É parte integrante da política institucional de qualificação, destinado a apoiar a formação dos servidores do quadro de pessoal ativo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), ocupantes de cargos de provimento efetivo, no âmbito das carreiras de: Técnico-Administrativo em Educação (TAE) em cursos de graduação e pós-graduação; e de Magistério Federal nos cursos de Pós-graduação.

²⁴ Instituído pela Resolução 09/2007, do CONSU, conforme exigência do Decreto 5.707/2006 e da Resolução 24/2006, do CONSU. O PROCAP tem o objetivo geral de proporcionar, de forma continuada, oportunidades de capacitação e qualificação aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, 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.

²⁵ Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

ou um ambiente saudável, a qualidade do serviço possivelmente será afetada. Logo, a UFJF também se preocupa com a qualidade de vida de seus servidores, uma vez que sua saúde e satisfação são fundamentais para um bom desempenho laboral.

Nesse âmbito, o PROADES tem como uma de suas virtudes, de acordo com o exposto no PDI, a potencialidade em contribuir para a qualidade de vida do servidor, o que se mostra um conceito fundamental, de modo que evoca a necessidade de se cuidar do ser humano como indivíduo para cuidarmos da Universidade e da sociedade como um todo. Parte-se da premissa de “[...] Quem vive bem, com qualidade, multiplica bem-estar, trabalho e realizações” (UFJF, 2016e, p. 25). Para tanto, o PROADES se articula com o Programa de Qualidade de Vida do Trabalho (PROVIDA), criado no ano de 2014, a fim de levar informações que possam contribuir para a melhoria do ambiente laboral, bem como para a satisfação do servidor em seu local de trabalho.

O PROVIDA desenvolve ações de prevenção e promoção à saúde do servidor, tais como: projeto de informações a respeito de doenças; campanhas de combate ao uso do álcool e do cigarro; campanhas de vacinação anual; aferição de pressão arterial; meditação laica (*mindfulness*) e promoção de ginástica laboral, entre outras.

Para a melhoria do ambiente e das condições de trabalho, o dimensionamento dos serviços e dos servidores é uma prática fundamental. Dimensionar os serviços para que haja uma distribuição proporcional das atividades entre os servidores, além de alocar e remover os servidores conforme os setores que apresentam maior demanda de trabalho, é fundamental para não comprometer a qualidade do trabalho e não acarretar sobrecarga a determinados servidores. A elaboração desse Programa já foi realizada e aprovada pelo Conselho Superior da UFJF, restando apenas sua implementação na Instituição. Logo, a UFJF ainda não conta com um Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal (PRODIM).

Verificamos que os Programas desenvolvidos e executados pela PROGEPE devem trabalhar de forma integrada para o alcance de seus objetivos comuns conforme o exposto. A seguir, detalhamos as fases que compõem o PROADES.

1.3.3 Fases do PROADES

O PROADES ocorre em três fases: a primeira é denominada como a fase de pactuação de metas individuais e de equipe, o que deve resultar em um Plano de Metas; a segunda fase é intitulada acompanhamento do desempenho; e, por fim, a terceira é a fase final, denominada resultado da avaliação do desempenho, conforme demonstrado na Figura 3:

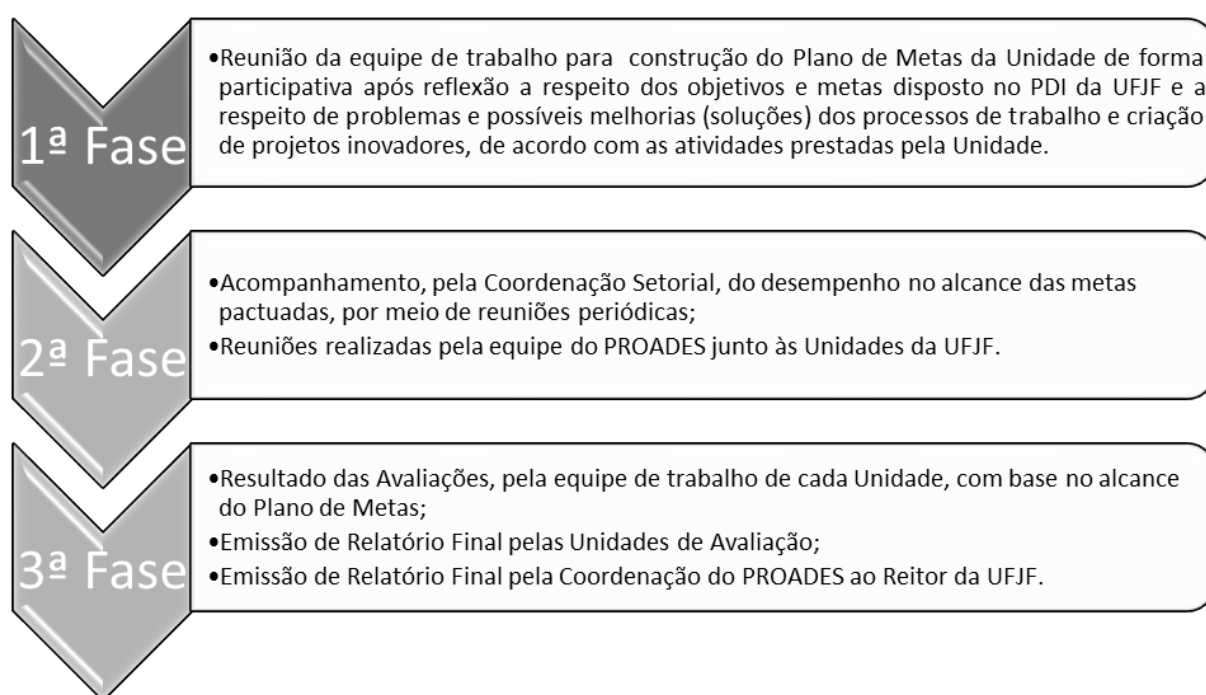


Figura 3: As fases do PROADES

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Por ocorrer anualmente, a primeira fase, em geral, inicia-se em janeiro, com a segunda fase se subdividindo em três momentos, ocorrendo em maio, julho e setembro, com a última fase ocorrendo em dezembro. É imprescindível que sejam executadas as três fases durante o percurso do Programa (pactuação de metas, o seu acompanhamento e a análise do resultado alcançado) mesmo que seja necessária a compressão do lapso temporal de seu ciclo.

A gestão do desempenho perpassa essas três etapas, e cada uma tem sua importância para o alcance dos dados que contribuirão para a obtenção dos dados que subsidiarão uma gestão estratégica, com elementos que fundamentem ações

capazes de alcançar resultados de forma otimizada. A pactuação de metas, correspondente à primeira fase do PROADES, é a fase que merece maior destaque, pois cria a estrutura basilar para que se chegue aos resultados esperados. Por isso, deve ser realizada de forma democrática, com a concepção de metas que demonstrem o empenho dos servidores em propor melhorias nos serviços prestados aos usuários.

1.3.3.1 Pactuação das Metas

A primeira fase do PROADES é delimitada pela pactuação das metas setoriais e individuais das equipes de trabalho, que resultará em um Plano de Metas da Unidade. Há a necessidade de um planejamento setorial, que ocorre por meio de uma reunião entre a Coordenação Setorial da Unidade e os demais servidores que compõem a equipe de trabalho, levando em consideração as metas que foram dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional e, também, as demandas que não foram por este previstas.

Com base no planejamento participativo definido entre a equipe de trabalho, a Unidade verificará as suas aspirações para o período que compreende o ciclo do Programa, as quais serão transformadas em metas de equipe. Em conformidade com as suas funções e responsabilidades, o TAE elaborará suas metas individuais, que deverão ir ao encontro das metas pactuadas para a sua equipe, refletindo como a sua atuação poderá contribuir para a melhoria das atividades prestadas em sua Unidade de atuação.

Logo, um planejamento participativo bem estruturado e realístico tem maiores chances de resultar na pactuação de metas efetivas. Nesse primeiro momento do ciclo do Programa, cada equipe de trabalho que compõe as Unidades de Avaliação participantes do Programa deverá realizar uma reunião. A Coordenação Setorial atuará como impulsionadora do Programa dentro de sua Unidade. Seu primeiro ato é marcar a reunião para pactuação das metas que resultará na construção do Plano de Metas da Unidade.

A reunião, obrigatoriamente, será composta pela Coordenação Setorial (Chefia e, ao menos, dois TAEs) e pelos demais TAEs que compõem a equipe de trabalho. Os demais colaboradores, como docentes, empregados terceirizados e

bolsistas, que integram a equipe de trabalho, devem ser convidados a participar. Esse momento visa a promover um momento de reflexão, no qual cada servidor, juntamente à sua equipe de trabalho, visualizará a importância de sua contribuição individual para o alcance dos objetivos setoriais e institucionais. Cada TAE integrante da equipe de trabalho deverá analisar, em conjunto com os demais membros de sua equipe, as dificuldades e os problemas apresentados por seu setor. A partir dessa análise, poderão propor melhorias nas etapas dos processos por eles desenvolvidos, bem como a construção de novos projetos a fim de tornar mais eficiente e eficaz a execução das atividades prestadas pela Unidade.

As metas das equipes devem estar relacionadas, não necessariamente de forma integral, com as metas elencadas previstas no PDI, e as metas individuais devem estar relacionadas às de sua equipe, conforme demonstra a Figura 4:

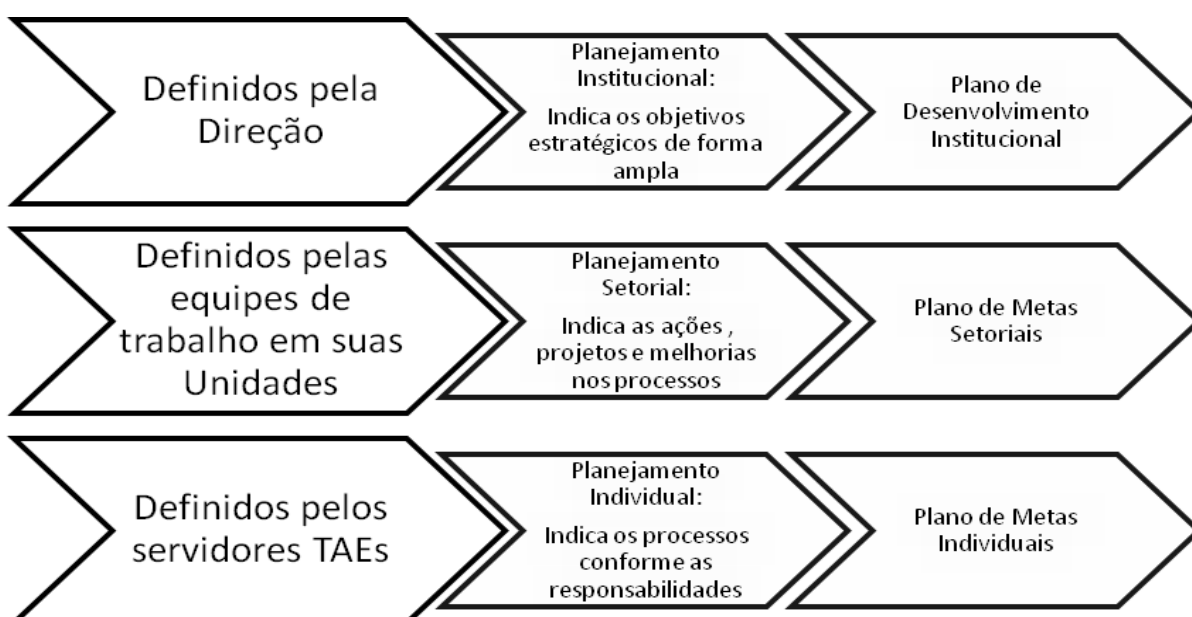


Figura 4: Hierarquia das metas em uma organização

Fonte: elaborado pelo autor.

Há, portanto, conforme representado na Figura 4, uma hierarquia quanto à elaboração das metas e à construção de um Plano de Metas. Ademais, as IFES devem levar em consideração as metas e objetivos nacionais, direcionados pelo Ministério da Educação por meio de normatizações em âmbito nacional, tais como o Plano Nacional de Educação.

O servidor TAE elabora suas metas em conformidade com os objetivos e metas setoriais, que, por sua vez, remetem aos objetivos e metas institucionais. Como exemplo, a UFJF, por ser uma instituição pública que se preocupa com a economia dos recursos públicos, inclui em seu PDI como um de seus objetivos, a redução de impressões e necessidade de informatização dos processos de trabalho. Dessa forma, a equipe de Gestão de Pessoas cria a meta de implementar, na plataforma *online* SIGA, todo o procedimento realizado com o processo de estágio probatório dos servidores, que ocorre por meio de processo físico. Como meta individual, os servidores responsáveis pela implementação do processo de estágio probatório deverão ter como metas a articulação com a equipe do CGCO, responsável pela inclusão dessa ferramenta no SIGA, com a entrega do mapeamento dos processos realizados no desempenho da atividade de análise do período probatório, além da adequação de formulários e instrumentos que se fizerem necessários.

A primeira fase também é um momento de melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho com o intuito de respeitar a contribuição dos pares e valorizar o trabalho em equipe para buscar melhorias nas condições de trabalho e identificar necessidades de capacitação ou remoção dos servidores visando ao aprimoramento da prestação dos serviços públicos oferecidos, referenciados nas expectativas dos usuários.

As metas setoriais são construídas democraticamente pela equipe de trabalho, enquanto as metas individuais são construídas por cada servidor mediante suas responsabilidades perante a meta de equipe. Após elaborado o Plano de Metas da Unidade, composto por metas individuais e de equipe, sua inserção na plataforma SIGA é de responsabilidade das Coordenações Setoriais de cada Unidade de Avaliação a fim de possa ser analisado pela Coordenação de Avaliação de Desempenho, vinculada à PROGEPE. Essa Coordenação verificará se o Plano de Metas de cada Unidade de Avaliação foi realizado com a contribuição de todos os TAEs que compõem as equipes de trabalho, bem como outras ocorrências informadas e se as metas estão obedecendo ao seu conceito. É necessário, portanto, estabelecermos essa definição.

Meta é a quantificação ou qualificação do objetivo, ou seja, é um objetivo conexo a um ou mais indicadores. De acordo com Lucena (2004), o que dá

significado às metas são os indicadores de resultados. Para a autora, não havendo o indicador, as metas não passam de meros objetivos ou intenções. Como exemplo, imaginemos um servidor TAE que atua como o responsável por implementar o PROADES na UFJF. O servidor tem como objetivo elaborar um aplicativo para celular para melhoria de troca de informações entre ele e os TAEs avaliados pelo PROADES. Ademais, por meio do aplicativo, esses poderão informar metas e demais dados exigidos por sua participação no processo de avaliação de desempenho. O servidor, então, pactua a meta: criar um aplicativo para celular. Essa não é meta, mas um objetivo. Meta seria criar um aplicativo para celular em seis meses (indicador temporal) a fim de que este contribua para a celeridade na troca de informações e facilidade de comunicação interna (indicador qualitativo).

Nessa meta, verificamos que há um indicador de tempo para cumprimento, assim como um indicador qualitativo que indica o impacto esperado por sua implementação. Outro exemplo fácil de ser entendido pode ser visualizado no caso de um projeto da PROCAP, voltado para a oferta de cursos de capacitação ao quadro de servidores TAEs da UFJF, que estejam em conformidade com as demandas de cada unidade. Um servidor responsável pela implementação do PROCAP, elabora como meta “ampliar a oferta de cursos de capacitação”. Trata-se de um objetivo e não de meta. Meta seria ampliar em 10%, em 1 ano, a oferta de cursos de capacitação de acordo com as necessidades de cada unidade, informadas no PROADES.

Atualmente, no caso do PROADES, o único indicador de objetivo é o tempo. Não há a mensuração do tempo de acordo com a complexidade das metas, mas sua fixação para o cumprimento delas durante o seu ciclo anual. Portanto, o TAE não indica o prazo para cumprimento de sua meta pactuada por entender que esse está intrínseco ao período de duração do ciclo. No entanto, tal fato pode gerar comparações e redução da qualidade das metas pactuadas, uma vez que um servidor poderá pactuar uma meta de fácil execução, outro poderá pactuar uma meta de difícil execução que exige um lapso temporal maior, e ambos terem o mesmo tempo para concretização. Além dessa situação, o servidor poderá se sentir desconfortável em criar uma meta que necessitará de um prazo maior que o da duração do ciclo por temer sofrer as consequências que decorrem do não cumprimento da meta, mesmo sabendo que, uma vez não alcançadas as metas no

período do ciclo em que foram pactuadas em virtude de ocorrências que o impediram ou dificultaram o alcance, essas podem ser repactuadas para o ciclo seguinte.

A meta pode ser a curto, médio ou longo prazo. Quanto ao seu tipo, poderá ser de continuidade, de melhoria ou inovadora. A meta de continuidade é geralmente de longo prazo, que não pôde ser cumprida durante o ciclo anual do Programa, se estendendo ao próximo ciclo, dando continuidade ao que está sendo melhorado ou inovado. A meta de melhoria busca o aperfeiçoamento no processo de uma atividade inerente ao cargo e à função exercida pelo TAE de acordo com as exigências das demandas apresentadas em seu local de trabalho. A meta inovadora é aquela que busca empreender e transformar, de forma significativa, a atividade desempenhada, agregando maior eficiência ao seu desempenho, como a criação de um banco de dados ou de um programa de dimensionamento ou de mapeamento de processos. No entanto, até o 7º ciclo, o Programa não exigiu a caracterização destas metas, não sendo ainda possível mencionarmos, de forma quantitativa, os tipos de metas implementadas na UFJF.

Com relação à quantidade de metas a serem elaboradas por cada equipe, não há um limite, nem mesmo para as individuais. Essa situação acaba fazendo com que, por vezes, no ímpeto de obter uma participação satisfatória de destaque, o servidor mencione diversas atividades inerentes ao cargo que exerce em vez de metas.

O TAE deverá desenvolver metas eficazes de forma clara, de modo que ao menos 70% dessas sejam exequíveis durante o ciclo do Programa para que seja considerado satisfatório seu desempenho e habilitá-lo para a Progressão por Mérito Profissional. Pelo fato de a maioria das metas serem qualitativas, esse percentual acaba sendo impreciso por não haver como quantificar exatamente o que foi produzido.

Por fim, como o PROADES não tem a finalidade de punição, mas sim de promoção do desenvolvimento cada vez mais eficiente e eficaz do trabalho desenvolvido pela UFJF, as metas podem ser repactuadas quando o TAE perceber a impossibilidade de sua concretização por motivos que não havia como prever. Essa possibilidade é restrita a casos em que a meta não pôde ser alcançada por motivos alheios à vontade do servidor e poderá ser repactuada no próximo ciclo a

fim de que a finalidade da reflexão e perseguição da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados seja constante.

1.3.3.2 Acompanhamento do Desempenho

Após a fase de pactuação de metas e construção do Plano de Metas da Unidade, os TAEs se envolvem no alcance dos objetivos setoriais, sendo promovida a articulação com sua equipe e, se necessário, com demais setores da Universidade. Novamente, a atuação da Coordenação Setorial de cada Unidade de Avaliação é fundamental para impulsionar o PROADES. Esta é responsável por marcar as reuniões e acompanhar as metas, dando o suporte necessário para o alcance delas, verificando os sucessos alcançados e também o que obsta o alcance de determinada meta pactuada.

Neste ponto, ressaltamos ser necessário que haja um tempo hábil entre a pactuação e a primeira etapa do acompanhamento do desempenho no alcance das metas, para que a equipe possa se reunir e verificar o que já pôde ser cumprido e o que resta a cumprir. Dessa forma, ela terá tempo para agir no sentido de contornar os obstáculos que obstam o alcance das metas.

Nesta segunda fase, ocorrerão, em regra, três reuniões, geralmente nos meses de maio, julho e setembro, com as mesmas equipes e suas Coordenações Setoriais para acompanhamento do andamento das metas pactuadas, analisando-se as porcentagens relacionadas à conclusão das metas obtidas até o momento e o que é necessário para atingir o objetivo proposto.

Essa etapa corresponde ao momento de se analisar o planejamento estratégico que foi elaborado para o alcance das metas pactuadas. A Coordenação Setorial verificará a necessidade de alterações nas estratégias do que fora planejado por transformações inesperadas no contexto atual que podem influenciar diretamente no alcance do que foi previsto. Um exemplo pode ser verificado quando o TAE pretendia obter a realização de um trabalho conjunto com um colega de trabalho que, por sua vez, não pôde contribuir como ele esperava devido ao excesso inesperado de demanda ou por ter sido solicitado um afastamento ou licença de suas funções. Outro exemplo pode ser dado quando o servidor necessita de uma matéria-prima para o alcance de sua meta e, ao longo do ciclo do Programa, verifica

uma inesperada restrição orçamentária que eliminou a possibilidade de compra do material necessário.

Portanto, devido às alterações que podem ocorrer ao longo do período avaliativo, o planejamento deve ser sempre revisto e verificado para que, ao final da avaliação, o TAE não incorra em surpresas desagradáveis que tornem improvável a concretização das metas pactuadas.

1.3.3.3 Avaliação e Resultados

O ser humano sempre está avaliando e sendo avaliado. Por exemplo, avaliamos as lojas e fábricas de roupas, as concessionárias de automóveis, as construtoras de imóveis, os centros de ensino e, de forma indireta, o desempenho dos diversos profissionais envolvidos no desenvolvimento desses bens e serviços. A avaliação, portanto, persegue toda a vida humana, sendo temida quando vista como uma ferramenta punitiva.

O termo avaliação sempre foi um tabu, talvez por nos remeter aos momentos de tensão vivenciados em nossas vidas escolares, por sermos avaliados constantemente temendo que nosso desempenho seja considerado insatisfatório. A punição vem com a reprovação, devendo, de acordo com as normas de cada instituição de ensino, repetir todo o ano letivo ou seguir para a série seguinte devendo ou acumulando disciplinas. Não é à toa que a avaliação de desempenho costuma remeter à punição, sendo natural que gere um desconforto tanto em quem avalia quanto nos que são avaliados. Inclusive, por esse motivo e pelo fato de não se limitar ao ato de se avaliar, a literatura também denomina a avaliação de desempenho como Gestão do Desempenho, Gestão do Desenvolvimento, Gestão do Desenvolvimento orientada para Resultados, entre outras definições.

Antes da regulamentação das avaliações de desempenho voltadas para o desenvolvimento da máquina administrativa, no âmbito do poder executivo federal, pela Lei 11.784/2008, essas eram dissociadas das carreiras dos servidores públicos, desconectadas dos objetivos institucionais, o que gerava retornos pontuais e referentes a alguns atributos individuais. Inclusive, na UFJF, a avaliação de desempenho era aplicada sob critérios subjetivos, nos mesmos moldes da atual avaliação do desempenho durante o período do estágio probatório, a qual, por sua

vez, é exigida nos primeiros três anos de efetivo exercício do servidor, durante o qual a sua aptidão e sua capacidade para o desempenho do cargo são avaliadas com base na assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade²⁶.

CrITÉrios subjetivos podem gerar injustiças e até mesmo assÉdio moral entre avaliador e avaliado. Além disso, sentimentos contraditÓrios podem vir à tona quando se estÁ avaliando um colega de trabalho, o que pode atrapalhar significativamente o juÍzo atribuído por parte do avaliador (BRASIL, 2013). A avaliação de desempenho por critérios subjetivos, ocorrida durante o período probatÓrio, gera, na UFJF, sentimentos de insatisfação dos TAEs e, de maneira recorrente, pedidos de remoção no âmbito de setores diversos da Instituição.

JÁ a atual legislação federal que envolve o assunto traz no conceito de avaliação de desempenho²⁷, indicando que esta deve ser aplicada com critérios objetivos decorrentes do cumprimento das metas pactuadas. Com o intuito de evitar conflitos entre os colegas de trabalho, os documentos legais voltados para a avaliação de desempenho dos servidores públicos determinam critérios objetivos de avaliação voltados tão somente para a análise dos resultados alcançados pelas metas pactuadas.

De acordo com dados coletados da pesquisa realizada por Baptista (2012), no ano de 2011, na qual analisou a avaliação de desempenho em dezoito IFES brasileiras conforme apresentado na Tabela 1 a seguir, identificamos que 14 instituições ainda utilizavam a escala gráfica com critérios subjetivos na avaliação dos servidores TAEs e apenas duas já seguiam o disposto na legislação federal vigente, promovendo a avaliação voltada para os resultados sob critérios objetivos, sendo uma delas a UFJF. Essa mudança, portanto, impulsionada pela legislação federal, não teve uma aceitação imediata pelas IFES. O autor menciona que algumas dessas instituições utilizam formulários de avaliação tradicionais de autoavaliação, inclusive sem nenhum comprometimento com as estratégias das organizações:

²⁶ Esses requisitos estão previstos no artigo 20 da Lei 8112/90, combinado com o artigo 41 da Constituição Federal, alterado por Emenda Constitucional de n.º 19.

²⁷ Avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Tabela 1: Métodos avaliativos utilizados pelas IFES

Método utilizado	Quantidade	IFES
Múltiplas Fontes 360° / Avaliação por Objetivos e Escala Gráfica	3	UNB, UFBA e UFPA
Múltiplas Fontes 360° / Avaliação por Objetivos	2	UFJF e UFMG
Múltiplas Fontes 360° / 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: Baptista (2012).

A UFJF, desde 2008, já se adequou às normas federais e vem obtendo êxito na implementação de seu Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs sob critérios objetivos. No entanto, consideramos importante mencionar que problemas sempre existirão, independentemente dos critérios adotados, uma vez que lidamos com pessoas que carregam consigo seus ideais, princípios, experiências e personalidades próprias. Portanto, mesmo sob critérios objetivos, haverá gestores com dificuldade em utilizar a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão. Percebemos, inclusive, na UFJF, a dificuldade na fase de planejamento das metas, momento crucial do Programa que determinará a qualidade dos dados obtidos pela avaliação. Um planejamento com metas efetivas gera desafios aos servidores, dificuldades ou problemas no alcance das metas, o que apontará necessidades de aperfeiçoamento teórico e prático, dimensionamento de tarefas e servidores, melhores condições de trabalho, entre outras situações.

No entanto, é necessário avaliar, ainda que sob critérios objetivos. Chegado, então, o momento em que a equipe de trabalho se reunirá, por meio da análise do alcance das metas que foram pactuadas para cada servidor no início do ciclo anual do Programa, será determinado se os seus pares tiveram ou não um desempenho satisfatório. Como satisfatório, é entendido o desempenho do TAE que alcançar ao menos 70% das metas individuais pactuadas, o que lhe dará o direito à progressão por mérito profissional ao completar o interstício de 18 meses a contar de sua última

progressão. Caso o servidor seja reprovado no último PROADES, não terá o direito à sua progressão por mérito, devendo aguardar mais um período de 18 meses.

A exigência de apontar um percentual para mensurar o alcance das metas pactuadas possibilita gerar a discordância entre o servidor avaliado e sua equipe de trabalho, inclusive entre ele e o gestor. Isso ocorre em caso de não haver consentimento com o fato de se precisar um percentual como resultado, uma vez que a maioria das metas propostas na UFJF é qualitativa e não quantitativa. Exemplificando o exposto, imaginemos a meta “Inclusão do processo de avaliação do estágio probatório no sistema SIGA para que seja informatizado e possa trazer economia no gasto de impressão de folhas e melhoria na tramitação processual”. A meta exemplificada é qualitativa e não há como precisar um percentual para seu alcance, ou seja, mensurar que o servidor responsável pelo cumprimento dessa meta alcançou apenas 65,4%, o que acarretaria em um desempenho insatisfatório.

De acordo com dados obtidos pela pesquisa realizada por Baptista (2012, p. 114), no ano de 2011, conforme demonstrado na Tabela 2, das 18 IFES analisadas, apenas a UFMG se destaca com a adoção de critérios objetivos e o desempenho analisado com base somente no alcance das metas, sem mensurar percentuais, mas tão somente classificando como “habilitado” para o desempenho satisfatório ou “não habilitado” para o desempenho insatisfatório, sendo este apontado quando as metas não são cumpridas pelo servidor:

Tabela 2: 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	UFSCar, UFPA, UFRJ, UFES, UFRGS, UFVJM, UFF e UNB
Nota superior a 4	1	UFC
Habilitado / Não habilitado	1	UFMG
N/A	2	UFBA e UNIFESP

Fonte: Baptista (2012).

A UFJF, apesar de adotar o critério objetivo de análise, adota o percentual como forma de mensurar as metas pactuadas, qualitativas ou quantitativas. As demais instituições adotam valores diversos, uma vez que a legislação federal vigente voltada para as IFES não especifica o critério valorativo. Embora inexista o critério, o percentual se torna adequado quando aplicado às IFES que adotam critérios subjetivos, pela análise quantitativa do cumprimento de quesitos.

De acordo com o exposto pela Resolução do PROADES, cada equipe de trabalho, incluindo os dirigentes e coordenadores setoriais, terá o encargo de emitir um relatório descritivo do desempenho de suas atividades, apresentando-o à Coordenação Setorial de Avaliação para ciência e análise conjunta. Nesse relatório, deverá constar a relação dos TAEs que obtiveram um desempenho satisfatório ou insatisfatório. Quando insatisfatório ou inabilitado, deverão constar os motivos que levaram a esse resultado a fim de que o TAE possa ter base para exercer seu direito de defesa, por meio da apresentação de recurso à decisão.

Quanto à análise do resultado, destacamos que a avaliação deve sempre ocorrer em equipe para que não haja a criação de um clima desagradável e desconfortável ocorrido quando apenas uma pessoa tem a incumbência de avaliar, uma vez que se trata da avaliação do desempenho de colegas de trabalho. Além disso, a avaliação, quando é realizada por todos, possui maior fidelidade à veracidade dos fatos, proporcionando um maior senso de justiça.

Isto posto, a Administração Pública Federal adotou o modelo de avaliação por múltiplas fontes, conhecida também por avaliação 360° (BRASIL, 2013). Esse modelo avaliativo compreende a autoavaliação, a avaliação da chefia e a avaliação dos demais membros da equipe, por meio de notas. Retomando aos dados da Tabela 1, da pesquisa de Baptista (2012), a maioria das IFES adota esse modelo. No entanto, como a Administração Pública adotou o critério de avaliação de desempenho restrito à análise pela equipe de trabalho do alcance da meta pactuada pelo servidor, o modelo de avaliação 360° não se apresenta tão eficiente. Ressalta-se, inclusive, que, atualmente, a UFJF não adota o critério de pontuação para avaliar o desempenho dos TAEs, não havendo a autoavaliação, tampouco a avaliação da chefia de forma isolada. No caso do PROADES, a equipe de trabalho analisa o alcance das metas pactuadas alcançadas pelo servidor. Quando a avaliação de

desempenho se baseia em critérios subjetivos, por meio da análise comportamental do servidor, a avaliação 360º se apresenta mais eficaz.

O desempenho de um colega, considerado insatisfatório por sua equipe de trabalho pode gerar, *a priori*, um sentimento desconfortável aos avaliadores, o que é natural, mas é um resultado já esperado pelo servidor por não ter concretizado seu planejamento de metas individuais. No entanto, essa atitude deve ser pensada como uma forma de valorizar o esforço dos TAEs que se empenharam para a concretização das metas pactuadas.

Ressaltamos que o servidor que não alcançar a meta pactuada em comum acordo com sua equipe de trabalho, por motivos alheios à sua vontade, poderá justificar e obter o desempenho considerado satisfatório, devendo repactuá-la para o próximo ciclo avaliativo. Já o servidor que não participar do Programa por motivos injustificáveis não terá o desempenho avaliado, mas será considerado insatisfatório para fins de progressão por mérito no plano de carreira.

Por fim, de acordo com o exposto no Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho de 2013, elaborado pelo Ministério do Planejamento, os dados obtidos pela avaliação de desempenho serão utilizados como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional (art. 8º da Orientação Normativa nº 07/2011).

Esses resultados trazem dados que deverão ser analisados para direcionar os esforços dos dirigentes das Unidades de Avaliação, assim como da equipe de Gestão de Pessoas. Ressaltamos que esses dados serão efetivos caso as metas sejam claras, demonstrem sua eficácia, bem como possuam indicadores que as qualifiquem.

A não habilitação pode apontar uma dificuldade de adequação daquele servidor com seu ambiente de trabalho, com a sua equipe ou com as atividades desempenhadas naquele setor. Dessa forma, a direção de sua Unidade poderá possibilitar um aperfeiçoamento para esse trabalhador, ou a unidade de gestão de pessoas, com o consentimento deste e de sua unidade, poderá removê-lo para outro setor com o qual o TAE possa se familiarizar melhor com o que circunda o ambiente de trabalho, desempenhando de forma mais eficiente suas capacidades laborativas.

Esse é um dos exemplos que demonstram o PROADES como sendo uma ferramenta de gestão.

Na seção a seguir, apresentamos os desafios que foram evidenciados com relação ao seu problema principal: os desafios enfrentados pelas Unidades de Avaliação com relação à construção de um Plano de Metas efetivo para o PROADES.

1.4 OS DESAFIOS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO APRIMORAMENTO DA CONSTRUÇÃO DE METAS PELAS UNIDADES DE AVALIAÇÃO

Apresentamos nesta seção os desafios que foram ponderados pela equipe do PROADES com relação ao seu problema principal: a dificuldade no planejamento de metas.

A realidade educacional brasileira já expressa muitas demandas, e os desafios existentes são inúmeros. Em tempos de imprevisibilidade, outros mais podem surgir. Portanto, não conseguiremos esgotar o tema, mas pretendemos apresentar, a seguir, algumas situações que acompanham o trabalho desafiador e enriquecedor da equipe responsável por implementar o PROADES na UFJF.

As metas se apresentam como a base de um sistema de avaliação de desempenho, o fio condutor que conduzirá cada uma de suas etapas até o objetivo maior, que é o resultado almejado. Essas etapas conduzirão o servidor TAE ao desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades e capacidades para o trabalho. Ao final, espera-se a realização de um desempenho considerado satisfatório. Os resultados obtidos pelo PROADES permitirão à Instituição a obter um panorama das metas alcançadas, promovendo o avanço na qualidade da prestação de seus serviços, que refletem no alcance dos objetivos institucionais. Os dados obtidos subsidiarão o direcionamento dos esforços dos gestores e da equipe da Unidade de Gestão de Pessoas para analisarem os pontos que precisam ser melhorados e aprimorados, voltados para a capacitação, movimentação e satisfação do servidor, bem como a necessidade de adequações das condições de trabalho.

A dificuldade na elaboração das metas pode ser evidenciada pela análise recente, por parte da CAMP, de metas pactuadas no 7º ciclo, em que muitos

servidores, em vez de metas, descreveram atividades rotineiras inerentes ao cargo ocupado, tais como “atendimento aos usuários” e “elaboração de ofícios e memorandos”. Essas, claramente, são atividades rotineiras realizadas em todos os setores institucionais e não demonstram nenhuma melhoria ou inovação. Portanto, não são caracterizadas como metas.

Outro desafio verificado é a descrição com clareza do alcance das metas pactuadas, uma vez que não são exigidos, ainda, indicadores de metas. Algumas metas apresentam um conteúdo muito genérico, como “otimizar as atividades”, “buscar me capacitar”, “organizar os processos”. Essas não transmitem claramente o que está sendo buscado em relação aos objetivos setoriais e institucionais.

Os servidores devem diagnosticar problemas de sua Unidade já propondo uma solução para melhoria, que será transformada em uma meta de equipe. A estratégia para o atingimento dessa meta coletiva será transformada em metas individuais com a descrição da tarefa a ser desempenhada, que conduzirá ao alcance da meta de equipe, demonstrando o impacto que espera ser gerado por essa e o porquê de se buscar esse impacto.

Dessa forma, o TAE poderia, a título de exemplificação, elaborar como meta: otimizar o arquivamento dos processos físicos, com a disposição de códigos fixados em cada processo e um banco de dados disponibilizado em rede para o acesso dos demais colegas de trabalho.

A seguir, apresentamos na Tabela 3 dados que representam a forma como as metas foram apresentadas, no 7º ciclo, ocorrido no ano de 2016, nas Unidades de Avaliação da UFJF.

Tabela 3: Demonstrativo de Metas – 7º Ciclo do PROADES (continua)

Quadro demonstrativo de metas – 7º Ciclo do Proades								
Unidades de Avaliação	Equipe	TAE	Meta de Equipe	Meta Individual	Meta Efetiva de Equipe	Meta Efetiva Individual	Atividade Rotineira Inerente ao Cargo	Meta Individual Idêntica
Faculdade de Administração & C. Contábeis	5	9	15	27	15	27	0	0

Tabela 3: Demonstrativo de Metas – 7º Ciclo do PROADES (conclusão)

Quadro demonstrativo de metas – 7º Ciclo do Proades								
Unidades de Avaliação	Equipe	TAE	Meta de Equipe	Meta Individual	Meta Efetiva de Equipe	Meta Efetiva Individual	Atividade Rotineira Inerente ao Cargo	Meta Individual Idêntica
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo	3	7	11	37	11	12	8	18
Faculdade de Direito	4	10	13	38	13	38	0	0
Faculdade de Educação	3	9	5	77	0	0	77	0
Faculdade de Educação Física e Desportos	2	16	7	64	0	0	4	60
Comissão Permanente de Seleção	1	3	25	75	3	0	25	50
Diretoria de Ações Afirmativas	1	2	5	6	5	3	0	3
Diretoria de Avaliações Institucionais	1	1	3	5	3	5	0	0
Diretoria de Segurança	3	25	7	75	7	3	0	72
Pró-reitoria de Cultura	4	14	15	27	9	12	15	0
Pró-reitoria de Assistência Estudantil	1	15	4	133	4	95	24	0
Pró-reitoria de Infraestrutura	7	113	7	130	1	0	130	7
Secretaria Geral	1	2	13	26	0	2	24	
Total	35	224	117	690	71	195	283	206

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da Tabela 3, cujo conteúdo refere-se à amostra de dados do 7º ciclo do PROADES, podemos verificar que somente 41% das metas individuais estipuladas pelos 224 TAEs que compõem as Unidades de Avaliação se tratam de descrições de atividades rotineiras inerentes ao cargo e não metas efetivamente.

Tomamos como exemplo a Faculdade de Educação, composta por 3 equipes e 9 TAEs. Essa Unidade apresentou dificuldade na construção de seu Plano de Metas, pois todas as 77 metas individuais apresentadas representam a descrição de atividades rotineiras, e não demonstram melhorias, tampouco projetos inovadores. De forma semelhante, os TAEs da Faculdade de Educação Física e Desportos descreveram 4 atividades inerentes ao cargo, que foram replicadas aos demais 16 membros da equipe, totalizando 64 metas individuais. Em contrapartida, a Faculdade de Direito, composta por 10 TAEs, formulou 13 metas setoriais e 38 individuais que apresentaram propostas de melhorias.

Ademais, também é possível observarmos por meio da Tabela 3 que, uma vez que as metas de equipe são apresentadas de forma clara e direcionada, as metas individuais tendem a, também, ser efetivas. Tomemos como exemplo a meta de equipe: implantar o projeto de atendimento humanizado nas enfermarias do Hospital Universitário. Essa meta se apresenta de forma genérica e não representa claramente o que se espera dos TAEs responsáveis pela execução desse projeto. Logo, como meta individual vinculada à esta meta da equipe, o TAE pode elaborar, por exemplo: melhorar a prestação de assistência aos enfermos. Trata-se de uma meta individual também genérica, pois não está demonstrada a eficácia dessa meta, ou seja, sua significância e alcance. Inclusive, o que a Unidade espera pode ser diverso do que o TAE propõe como meta individual, demonstrando a falta de clareza dos objetivos institucionais.

A meta de equipe deveria trazer de forma mais clara quais as estratégias para a sua implementação, como por exemplo: implantar o projeto de atendimento humanizado nas enfermarias do Hospital Universitário, por meio da criação e apresentação de peças teatrais de comédia, gincanas, contos, shows, festividades temáticas e transmissão de filmes religiosos. Ao elaborar uma meta individual, o TAE teria conhecimento, devido as estratégias apresentadas acima, do objetivo esperado pela instituição, podendo direcionar seus esforços no alcance da meta de equipe.

A Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, bem como a Faculdade de Direito comprovam que um planejamento que resulte em metas de equipe claras, que demonstrem a direção a ser seguida pelos servidores, gera a tendência na elaboração de metas individuais efetivas.

Já quanto à Faculdade de Educação e à Faculdade de Educação Física e Desportos, verificamos uma realidade diversa daquela verificada anteriormente, com a apresentação de metas de equipe genéricas. Ambas as Unidades apresentaram como metas individuais apenas a descrição das atividades rotineiras inerentes aos cargos dos seus respectivos servidores. Notamos que as metas de equipe, quando evasivas, os servidores apresentam maior dificuldade em refletir a respeito de estratégias, que seriam transformadas em metas individuais.

O fato de não haver a construção de metas efetivas para o PROADES não significa que a Unidade foi improdutiva, tampouco que o desempenho de seus servidores foi insatisfatório. Muitas Unidades possuem dificuldade na apresentação de um Plano de Metas efetivo, mas no decorrer do ciclo, a equipe do PROADES verifica por meio das reuniões e visitas às unidades, que estas realizam projetos e melhorias dos processos de trabalho, de forma organizada, com objetivos claros e eficazes. Desta forma, o PROADES possui dificuldade em verificar a realidade produtiva da força administrativa institucional.

É nesse sentido que se apresenta o desafio de tornar o PROADES um instrumento capaz de transpor a realidade vivenciada nas Unidades e, por meio desses dados fidedignos, subsidiar ações e políticas que promovam, de forma otimizada, o desenvolvimento institucional.

Os desafios relacionados à dificuldade de planejamento de metas e à qualidade das metas apresentadas por algumas Unidades podem estar relacionados a fatores como a mudança comportamental vivenciada pela mudança de uma nova forma de avaliar o desempenho, necessidade de adequações à sistematização atual, da realização de cobrança instrutiva e capacitação contínua dos servidores, principalmente para os recém-empossados e os docentes que exercem papel de dirigentes de Unidades, como veremos a seguir.

1.4.1 Sistematização do PROADES

O PROADES, conforme já verificamos anteriormente, possui a rigidez lógica hierarquizada para propositura de metas. Primeiramente, a equipe de trabalho, inclusive com participação efetiva do dirigente da Unidade, deve propor as metas de equipe. Com o conhecimento destas, cada TAE irá propor juntamente à sua equipe de trabalho as metas individuais em consonância com as coletivas. A vinculação das metas de equipe às metas institucionais elencadas no PDI não é exigida, mas sugerida, pois ela não deve ser necessariamente seguida, uma vez que o PDI fixa diretrizes para o íterim de 5 anos, e as metas propostas podem não estar adequadas à realidade atual. No entanto, evidencia-se que muitos servidores desconhecem o PDI, que traz os objetivos institucionais e indica metas a serem cumpridas por suas Unidades, o que serviria de direcionamento para propositura de metas efetivas para o PROADES. Essa é a sistematização atual existente.

Conforme discorreremos neste capítulo, muitas equipes de trabalho têm dificuldade em planejar metas laborais coletivas, assim como os TAEs apresentam dificuldades na elaboração de suas metas individuais. A pactuação de metas de equipe genéricas é um dos motivos, mas não o único evidenciado pela equipe do PROADES.

A ausência de um manual que apresente uma sequência lógica padronizada de etapas a serem cumpridas pelos TAEs para a concepção de metas efetivas e a não exigência da apresentação de indicadores de objetivos a se atingir são outras evidências que agravam a dificuldade no planejamento de metas pelas Unidades de Avaliação da UFJF.

Tal como mencionamos, o PROADES carece de indicadores que lhe permitam verificar a qualidade das metas e também seus objetivos. Não há a inclusão de informações referentes ao fato de a meta ser de curto, médio ou longo prazo, assim como ser de continuidade, melhoria ou inovação. Da mesma forma, não há a mensuração de metas que objetivam a economicidade, a temporalidade, a capacitação, entre outros aspectos. Há apenas o indicador do tempo de duração do ciclo e a consideração de que todas devem ser concretizadas no período em que perdurar o ciclo do Programa, porém há metas que podem ser de longo prazo,

perdurando por mais de um ciclo e outras de curto prazo que podem ser concretizadas em tempo menor que o anual.

A título de exemplificação, uma meta que envolve alterações nos formulários do PROADES poderia ser estabelecida um prazo de dois meses, e não pelo período total do ciclo. Já a meta de realizar o mapeamento dos processos realizados pelas Unidades da UFJF deveria ser proposta para realização no prazo de dois anos, ou seja, uma meta de longo prazo que ultrapassaria o ciclo anual do Programa.

Quanto ao indicador de tempo para o alcance da meta, este se apresenta como um problema ainda maior, pois também não é mensurado no momento da elaboração das metas, de modo que é cabível levar em consideração que todas devam ser concretizadas no período em que perdurar o ciclo do Programa. Dessa forma, é natural que os TAEs busquem criar apenas metas capazes de serem realizadas dentro do ciclo para que não sejam prejudicados em sua progressão funcional. Esse fator contribui significativamente para a inibição, por parte dos servidores, em elaborar metas desafiadoras, as quais, por sua vez, trariam desafios à sua concretização e dados que possam apontar essas dificuldades a fim de que sejam atacadas e contribuam para o desenvolvimento dos servidores e das atividades prestadas pela Instituição.

1.4.2 Capacitação para participação no PROADES

Outra evidência que pode ser citada é a necessidade de capacitação dos servidores para participação no PROADES.

O servidor, ao ser empossado na UFJF no cargo de TAE, recebe, por meio da equipe de Gestão de Pessoas, documentos informativos quanto a alguns direitos e deveres, bem como sobre programas institucionais de que deverá participar. Contudo, atualmente, nada é informado a respeito do PROADES nesse momento.

Da mesma forma, o servidor docente que é nomeado para cargo de dirigente da Unidade, em geral, nunca participou do PROADES, pois o Programa é vinculado à carreira dos TAEs, e não dos docentes. Há a necessidade de levar a informação a esses gestores acerca do Programa para que possam utilizá-lo como uma ferramenta de gestão na obtenção de dados que possam subsidiar ações por parte da Universidade em prol da melhoria dos serviços prestados por sua Unidade. Os

dados apontarão a necessidade de alocação e movimentação de pessoal, melhoria das condições de trabalho, capacitação direcionada de acordo com as necessidades de aprimoramento verificadas, entre outras ações.

A dificuldade na elaboração de metas foi verificada não somente por parte de servidores recém-empossados. Logo, a capacitação dos servidores para participação no PROADES deve ser realizada de forma contínua.

Se há a dificuldade por parte dos dirigentes e TAEs em desenvolver o Plano de Metas Setorial e Individual, a CAMP/PROGEPE precisa criar meios de sanar esta dificuldade para que prossiga como uma ferramenta poderosa de gestão rumo ao alcance dos objetivos almejados pela Universidade.

A capacitação e a informação são imprescindíveis a qualquer mudança implementada por uma organização. Afinal, são as pessoas as responsáveis pelo seu próprio sucesso. Nesse sentido, uma evidência percebida pela equipe do PROADES juntamente aos TAEs é a resistência de servidores que já alcançaram o último nível do Plano de Carreira a participar efetivamente do Programa por acreditarem que este sirva tão somente para o recebimento do reconhecimento pecuniário concedido pela referida progressão. Além da importante troca de experiências e conhecimentos desses trabalhadores com os mais jovens, suas participações no cumprimento das metas pactuadas por sua equipe são imprescindíveis à alimentação dos dados obtidos que demonstrarão a realidade produtiva institucional e os pontos que precisam ser aprimorados para que os serviços prestados sejam continuamente melhorados.

O PROADES exige o cumprimento de 70% das metas individuais pactuadas durante o ciclo. No entanto, muitas dessas decorrem de serviços qualitativos e não quantitativos, não havendo como mensurar esse percentual. Por exigir o cumprimento desse percentual, acaba, de certa forma, incentivando, ainda que contra seus princípios, a criação de metas simplórias em detrimento de metas significativas e inovadoras que demandam grandes esforços e articulações com demais setores institucionais. O Programa não tem o intuito de punir o não cumprimento das metas que foram perseguidas pelos servidores, mas não alcançadas. Não há em sua concepção o caráter punitivo. Os TAEs, como já explicitamos neste estudo, somente sofrem consequências decorrentes de um desempenho considerado insatisfatório quando não pactuam metas ou não buscam

o cumprimento das metas pactuadas. O servidor que busca o cumprimento de suas metas e, por motivos alheios à sua vontade, não o alcança não é punido por isso. Essa é uma informação importante a ser repassada a todos os TAEs para que se motivem a pactuar metas significativas sem temer o não alcance delas.

Quanto ao momento de elaboração das metas, esse ocorre na primeira fase do PROADES, geralmente no início do ano, o que exige dos servidores um planejamento para o decorrer do ciclo. Porém, muitas demandas surgem nesse ínterim, o que impulsiona melhorias de processos de trabalho e criação de projetos, que, normalmente, não são incluídas no Plano de Metas por já ter sido ultrapassado o momento de pactuação de metas. Esse fato contribui para a construção de um Plano de Metas que não transpõe a realidade do que foi planejado e realizado naquela Unidade ao longo do ciclo, mas tão somente o que pôde ser previsto e pactuado no início deste.

Novas demandas surgem a qualquer momento. Logo, o Programa precisa se adequar a esse fato para acompanhar e registrar as transformações que ocorreram nas Unidades da Instituição ao longo do ciclo avaliativo. Impulsionar a reflexão dos servidores e a cobrança constante por melhorias na prestação dos serviços institucionais, por meio da criação e do cumprimento de metas de trabalho, deve sempre ser incentivado pelo PROADES, ainda que após ultrapassada sua primeira fase. A possibilidade de pactuar metas durante o ciclo existe, porém dificilmente ocorre. Os servidores precisam ser motivados a participar durante todo o ano do Programa e informar melhorias e inovações que foram realizadas.

Outro desafio presente, que está diretamente vinculado à dificuldade de elaboração de metas, é a ausência de vinculação do PDI com as metas pactuadas. Já prevendo esse tipo de dificuldade, o próprio PDI, em vigência para o período 2015-2019, trouxe como meta para a Unidade de Gestão de Pessoas capacitar as Coordenações Setoriais para pactuarem metas setoriais correspondentes às metas já previstas pelo PDI para cada Unidade da Instituição. Atualmente, o PROADES vincula as metas individuais às metas de equipe, mas não obriga a vinculação das metas de equipe às metas institucionais elencadas no PDI por motivos já expostos neste capítulo. Essa hierarquização existente precisa constar na sistematização de construção do Plano de Metas para que fortaleça a divulgação e utilize esse principal plano estratégico institucional.

Logo, é necessário que os membros das Coordenações Setoriais de cada uma das 50 Unidades de Avaliação estejam capacitados para conduzir o Programa em suas unidades, tanto na elaboração de metas quanto no acompanhamento do desempenho para que seja possível o alcance dessas. Nessa corrente, a equipe de Gestão de Pessoas precisa capacitá-los, demonstrando o processo a ser perseguido pelos TAEs na elaboração das metas de forma sistemática, clara e pedagógica.

Dessa forma, a mudança impulsionada pelo PROADES, que promove o planejamento participativo na construção de metas, se tornaria um processo mais claro para todos, contribuindo, inclusive, para o entendimento cada vez maior da importância desse Programa para o crescimento institucional, o qual, por sua vez, depende da ação e desempenho de seus servidores.

1.4.3 Cobrança Construtiva

Para que haja uma melhoria do PROADES e este seja usado pelos gestores como um instrumento de gestão, capaz de alcançar os objetivos institucionais por meio do planejamento administrativo de metas pactuadas para o Programa, e obtenha dados que apontem melhorias contínuas a serem realizadas, é necessária a realização de um trabalho de cobrança instrutiva por parte da equipe do PROADES, com a análise do Planejamento de Metas apresentado pelas Unidades de Avaliação e a instrução aos TAEs sobre como devem proceder a fim de que o Plano seja efetivo.

A qualidade das metas pode ser influenciada pela não realização de um *feedback* aos servidores quanto às metas pactuadas. Caso não haja correção, os servidores não saberão se essas estão em conformidade com o que é esperado pelo PROADES.

Esse fato se agrava por não haver distinção de incentivo em conformidade com a efetividade das metas propostas. Dessa forma, tanto o servidor que elaborou metas desafiadoras quanto o que elaborou metas de fácil execução obtêm o mesmo reconhecimento, o que pode contribuir para um desestímulo e a queda da qualidade das metas pactuadas.

Essa cobrança depende de uma equipe com um quantitativo suficiente para representar os 1.577 servidores TAEs ativos na UFJF para análise de suas metas

apresentadas. Após essa análise, há a necessidade de filtragem dos dados obtidos para que sejam usados em prol da otimização das ações a serem realizadas, inclusive da própria melhoria contínua do Programa. Atualmente, quantitativamente, a equipe do PROADES é limitada para que possa exercer um trabalho de cobrança construtiva, ou seja, com o aprimoramento dos Planos elaborados.

1.4.4 Mudança Comportamental

A dificuldade na elaboração de metas também está relacionada com a recente mudança cultural que adveio com a Lei 11.091/05. Conforme já explicitamos neste capítulo, essa lei exigiu a criação da ferramenta de gestão por meio da avaliação de desempenho nas IFES.

Anteriormente à implementação do PROADES na UFJF, a avaliação de desempenho ocorria nos mesmo moldes da avaliação de desempenho durante o período de Estágio Probatório, conforme já mencionamos anteriormente. Portanto, naquela época, não havia a vinculação da avaliação de desempenho com os objetivos institucionais, tampouco a elaboração de metas e planejamentos estratégicos. Atualmente, essa avaliação tem um caráter objetivo e não mais subjetivo, sendo os servidores avaliados, exclusivamente, pelo alcance das metas pactuadas em equipe.

Quanto à forma de avaliação por meio de escala gráfica, Baptista (2012) nos traz o seguinte esclarecimento:

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 (BAPTISTA, 2012, p. 66).

A busca pela maior eficiência nos serviços prestados pela Universidade Federal de Juiz de Fora sempre ocorreu, mas pactuar metas, planejar todo o processo para seu alcance e analisar os dados obtidos é algo recente, que vem evoluindo ciclo a ciclo, contribuindo para uma mudança do pensamento comportamental.

Uma mudança recente que se instaura no âmbito da UFJF e pode contribuir significativamente para facilitar a visualização, por parte dos servidores, do que pode ser melhorado nos processos realizados em cada Unidade, está sendo realizada pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPOF) através do projeto de mapeamento de processos.

O mapeamento dos processos de trabalho que está sendo realizado em todas as Unidades da Universidade Federal de Juiz de Fora irá colaborar para que todos os servidores tenham o conhecimento das atividades prestadas pela Instituição de forma detalhada. Esse trabalho contribuirá para uma melhor adequação de uma cultura de planejamento entre os servidores, pois eles enxergarão as necessidades de mudanças, de capacitação e de dimensionamento por meio da reflexão a respeito de sua produtividade com a verificação do que pode ser otimizado. Cada colega de trabalho terá a possibilidade de analisar também o que e como seus pares estão produzindo, podendo contribuir para a otimização dos processos laborais de toda a equipe, obtendo uma visão mais ampla e detalhada da produtividade de sua unidade.

Como vimos anteriormente, a melhoria dos processos de trabalho é permanentemente buscada pelo PROADES. Logo, o mapeamento contribuirá para facilitar a visualização de problemas existentes e de possíveis melhorias nos processos de trabalho, que deverão resultar em metas a serem perseguidas e alcançadas pelos TAEs. Esse mapeamento viabilizará o dimensionamento dos processos, o que possibilitará verificar serviços ineficazes ou serviços que deveriam ser de responsabilidade de setor diverso. Com tantas contribuições advindas desse processo, os servidores, com a otimização de suas tarefas, poderão se dedicar à implementação de novos projetos.

Por fim, tais situações que evidenciam os desafios na construção de um Plano de Metas efetivo foram visualizadas através de análise do arquivo documental da CAMP e do processo de reuniões itinerantes nas Unidades Administrativas,

Acadêmicas e Órgãos Suplementares da UFJF, realizado anualmente por essa Coordenação. As reuniões ocorrem entre a equipe responsável pela execução do PROADES e os membros das Unidades de Avaliação, englobando as chefias e os TAEs para troca de informações sobre o Programa. Devido ao amplo quantitativo de servidores, a CAMP se reúne com cada Unidade de forma individualizada.

Tal processo de aproximação contribui para ajudar a equipe a identificar as dificuldades e dúvidas existentes nas Unidades, apontando os desafios a serem repensados pela Coordenação do PROADES. Esse momento também é fundamental para que dirigentes e TAEs, que iniciaram recentemente suas atividades laborais nas Unidades, se inteirem do PROADES. Portanto, faz-se necessária a renovação desse processo de troca de informações para adequar constantemente o Programa à realidade institucional, bem como para tornar mais efetiva a participação dos TAEs e seu desenvolvimento em sua carreira, uma vez que se desafiariam a alcançar metas significativas para a UFJF.

Portanto, verificamos que a tarefa de elaborar metas exige uma adequação da sistemática existente, ou seja, uma padronização, uma sequência lógica, mas também o treinamento e a troca de informações entre a Gestão de Pessoas e as Unidades. Somente com a aproximação da realidade vivenciada pelas Unidades poderemos verificar as demandas de adequação do Programa.

Mesmo diante das dificuldades mencionadas, o PROADES é um programa que veio para revolucionar a cultura presente nesse ambiente universitário da UFJF. Inclusive, o Programa é referência para outras IFES, tendo sido escolhido para ser apresentado no XXX Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal, em Belo Horizonte, no ano de 2010.

A partir da implantação do PROADES, o servidor TAE passou a ter mais voz, a participar das reuniões e das tomadas de decisões em seu setor, deliberando juntamente com as chefias de sua unidade, sejam estas docentes ou técnicos. É um dispositivo de palavra, proporcionando a troca de conhecimentos acadêmicos e administrativos, entre docentes e TAEs. O Programa, como instrumento de gestão, promove a reflexão da qualidade das atividades realizadas por cada servidor técnico para que este sempre esteja se cobrando e se desenvolvendo para poder propor sempre serviços de melhor qualidade à sociedade. Ressaltamos que é fundamental o tempo para transformar uma realidade comportamental de 1.577 servidores.

Os desafios que permeiam a elaboração de metas, foco de nosso trabalho, é o maior dos problemas apresentados pela análise documental dos processos de avaliação e relatos apresentados por TAEs em reuniões promovidas pela equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação. Portanto, precisam ser mitigados para que o PROADES alcance seu potencial de servir como ferramenta de gestão no planejamento rumo à obtenção dos resultados esperados pela Universidade, assim como de ser capaz de mensurar os obstáculos e apontar melhorias estruturais nas rotinas administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Destacamos que o elemento principal responsável pelo sucesso de qualquer programa de avaliação serão sempre os colaboradores, com seu empenho e planejamento, fomentando a base de dados do Programa com informações e indicadores para serem trabalhados pelos dirigentes das unidades e pela equipe de gestão de pessoas desta instituição. Aliado a esses esforços, também teremos de considerar o tempo exigido por ser este essencial para que as mudanças culturais e comportamentais possam ocorrer.

Mesmo com tantos desafios, dentro das condições e limitações existentes em qualquer Programa de Avaliação de Desempenho, a equipe de gestão de pessoas da UFJF vem gerindo pessoas com humanidade, dedicação e muito respeito. Essas são qualidades que não constam na Resolução do Programa, mas que permeiam qualquer relação humana de sucesso.

A seguir, no capítulo 2, apresentamos o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, bem como a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada junto à Coordenação Setorial de Unidades da Instituição.

2 ANÁLISE TEÓRICA E PRÁTICA DOS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE METAS EFETIVO PARA OBTENÇÃO DE DADOS SIGNIFICATIVOS PARA A UFJF

No primeiro capítulo deste trabalho, apresentamos o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores TAE's no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Apontamos, ainda, os problemas a serem analisados e atacados, evidenciando os desafios da Unidade de Gestão de Pessoas à frente desse Programa, com foco principal nas dificuldades apresentadas na elaboração de um efetivo Plano de Metas pelas Unidades Acadêmicas, Administrativas e Órgãos Suplementares da UFJF, sendo esse o principal problema a ser sanado para que o PROADES se consolide como uma ferramenta de gestão nessa Universidade.

Neste segundo capítulo, temos por objetivo apresentar o referencial teórico que servirá de subsídio para a análise do problema e também descrever a metodologia adotada neste estudo. Como instrumentos metodológicos utilizados, estão obras bibliográficas, dados apresentados pelos arquivos documentais da Universidade (atas das reuniões da equipe do PROADES junto às Unidades de Avaliação, Planos de Metas e Relatórios Finais de Desempenho de cada Unidade Avaliada), além de entrevistas realizadas juntamente a alguns servidores TAEs e questionários aplicados a todos os TAEs participantes do 7º ciclo do Programa com a finalidade de encontrar respostas para a pergunta: como a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode contribuir para o aprimoramento da construção do Plano de Metas das Unidades de Avaliação? A pesquisa bibliográfica será utilizada para conhecer e compreender metodologias utilizadas para a formalização de um Plano de Metas efetivo a fim de subsidiar a proposta do Plano de Ação Educacional (PAE). Após a pesquisa de campo junto às Unidades de Avaliação, analisamos as informações geradas pelos questionários aplicados, bem como as entrevistas realizadas junto aos TAEs para que possamos diagnosticar os pontos a serem atacados no PAE, que será proposto no terceiro e último capítulo deste trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A área de Gestão de Pessoas vem sendo modificada ao longo de gerações devido às mudanças acarretadas pela conquista de direitos sociais e trabalhistas pela sociedade e, também, pelas mudanças do contexto social laboral que adveio da Era da Informação, iniciada na década de 1990.

De acordo com Chiavenatto (2014, p. 34), a Era da Informação trouxe uma transformação tecnológica que impulsionou a celeridade na troca de informações ao redor do mundo, transformando o mercado, as demandas sociais, o comportamento dos trabalhadores e a forma de geri-los. O mercado se tornou mais turbulento, imprevisível e competitivo, exigindo maior dinamismo das pessoas quanto à sua habilidade de adequação às céleres mudanças ocorridas na contemporaneidade. Todas essas mudanças transformam a forma de gerir as pessoas, de enxergá-las quanto ao seu papel e sua importância no contexto organizacional, tanto no âmbito privado quanto no público.

Nesse cenário mundial globalizado, competitivo, tecnológico e no qual as mudanças se dão cada vez mais céleres, as pessoas precisam estar em constante processo de desenvolvimento. Para tanto, a unidade de Gestão de Pessoas de uma organização precisa desenvolver uma gestão por competência, criando projetos que desenvolvam a qualificação e o potencial de seus colaboradores, com o aprimoramento de suas habilidades, a fim de obter, em contrapartida, um melhor desempenho, a otimização dos esforços, mais responsabilidades e comprometimento com os resultados almejados, gerando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e ao intercâmbio de informações.

Nesse sentido, é fundamental que cada colaborador atue no setor e na função que esteja mais associada às suas habilidades e capacidades para que possa ter um rendimento mais satisfatório e, também, um ambiente favorável ao seu desenvolvimento com o intuito de que sua satisfação reflita em seu desempenho. Ações que analisam o desempenho dos colaboradores para otimizar o seu desenvolvimento laboral são realizadas pela unidade de Gestão de Pessoas e englobam o que a literatura entende por Gestão para o Desempenho.

Antes de prosseguir, cabe ressaltar que, embora seja natural uma organização ter uma unidade de Gestão de Pessoas, tendo em vista a sua dimensão com a divisão de prestação de serviços por diversos setores, cada unidade/setor terá, provavelmente, um gestor que, naturalmente, liderará uma equipe de pessoas e, portanto, será também um gestor de pessoas.

Nesse contexto, os dispositivos legais acerca do desenvolvimento do pessoal da administração pública federal estão fundamentados no tripé estratégico de gestão por competência, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva do uso de tecnologia da informação. Tal premissa pode ser verificada na busca do Estado pela modernização e pela melhoria dos seus serviços, focando no desenvolvimento dos servidores e, assim, abrindo um caminho para uma gestão pública mais eficiente e eficaz (WEBER *et al.*, 2013).

Adquirir tecnologias, desenvolver novos processos de trabalho e implementar mudanças de estruturas organizacionais são ações que fazem parte desse processo de modernização, mas ainda não representam o diferencial competitivo, porque qualquer organização tem acesso aos mesmos mecanismos e alternativas. (LUCENA, 2004).

De acordo com Lucena (2004), o diferencial das organizações está nas pessoas e se manifesta pelo grau de comprometimento, capacidade inovadora, competência e pelo desempenho de cada colaborador. Portanto, nenhuma organização é melhor do que as pessoas que nela trabalham. A organização moderna passa a trabalhar para a melhoria de sua força de trabalho, na busca de êxito no alcance de seus objetivos. Na visão da autora, os colaboradores atuam na organização utilizando suas habilidades (saber fazer), competência comportamental ou comprometimento (querer fazer) e desempenho (fazer).

Chiavenatto (2014), assim como Lucena (2004), também afirma ser indispensável para o sucesso das organizações gerir o talento humano. Em complemento às ideias da autora, entende que as pessoas podem ter o conhecimento, mas podem não saber utilizá-lo na prática. Para o autor, agrega ao talento das pessoas o conhecimento (saber), que é seguido da habilidade (saber fazer), entendida como a transformação do conhecimento em resultado. É preciso, também, saber analisar as informações, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades para, por fim, ter atitude, para fazer acontecer.

Portanto, não basta ter apenas conhecimento, é preciso ter habilidades acompanhadas do comprometimento para alcançar o desempenho esperado. Da mesma forma, não basta ter comprometimento sem ter o conhecimento e as habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades e metas propostas. Ainda de acordo com Chiavenato (2014), o colaborador precisa ter a atitude empreendedora que lhe permita alcançar metas, atuar como agente de mudanças, agregar valor, obter excelência e focar em resultados, o que o levará a alcançar a autorrealização por seu potencial.

Para que as organizações possam promover o desenvolvimento de seus colaboradores, um dos mecanismos utilizados é a avaliação do desempenho, por sua capacidade de adquirir dados que subsidiem o conhecimento organizacional quanto à sua força de trabalho e às condições laborais. Ela deve estar acompanhada do reconhecimento por meio de incentivos que impulsionem os colaboradores à expansão de seu potencial produtivo e, conseqüentemente, de sua satisfação pessoal.

Contudo, por que avaliar o desempenho dos colaboradores? Porque será através do processo de gerenciamento do desempenho dos colaboradores que a organização poderá ter o conhecimento do potencial de sua força de trabalho no alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, poderá obter informações que subsidiarão e otimizarão os esforços da Gestão de Pessoas na tomada de decisões quanto a ações direcionadas aos colaboradores, capazes de contribuir com o aprimoramento dos processos de trabalho.

Nessa direção, Lucena (2004, p. 48) complementa com o entendimento de que “[...] avaliar é a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha”. Portanto, avaliar é uma prerrogativa humana que orienta as ações a serem promovidas.

Já desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, tendo em vista a produção dos resultados esperados com qualidade, agregando valor à organização (LUCENA, 2004).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho se estabeleceu no cenário contemporâneo por ser uma ferramenta capaz de contribuir para a melhoria do

desempenho dos colaboradores de uma organização, possibilitando um melhor conhecimento a respeito desta, visto que atua como medidor de qualidade capaz de gerar indicadores a serem trabalhados para direcionar, de forma mais eficiente e otimizada, os esforços dos atores na busca do alcance dos objetivos traçados. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 210) conceitua a avaliação de desempenho como sendo

[...] um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, consequentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Portanto, analisar o desempenho humano é imprescindível à cultura organizacional. A organização é um organismo vivo, que depende de pessoas responsáveis por lhe dar vida e dinâmica. Por isso, o desempenho precisa ser analisado, uma vez que significa “[...] a manifestação concreta e objetiva do que a pessoa é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado, mensurado” e, principalmente, melhorado (LUCENA, 2004, p. 20).

A avaliação do desempenho deve perseguir a missão e seus objetivos institucionais para que norteie o planejamento de metas realizado por seus colaboradores. Com base na missão e nos objetivos da organização, os colaboradores, compreendidos em diversas funções hierárquicas, dedicar-se-ão a realizar seu planejamento, de forma linear e democrática, com a finalidade de elaborar um Plano de Metas realístico. Posteriormente, a organização precisará gerenciar o andamento da concretização desse Plano, bem como avaliar o desempenho conforme a responsabilidade de cada colaborador no alcance dos resultados para, ao final, conceder o reconhecimento devido aos desempenhos considerados satisfatórios e promover ações de adequações e aprimoramentos em caso de avaliações insatisfatórias.

Na seção seguinte, buscamos aprofundar um pouco mais a discussão sobre o tema planejamento, uma vez que este é a base para a construção de um Plano de Metas efetivo e o sucesso da gestão para o desempenho.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Ora ocorre por meio de uma organização de ações de forma mental para o alcance de um simples objetivo, ora por meio de um planejamento mais complexo com ações estratégicas organizacionais baseadas em análise de dados.

Planejamento é um processo de organização de tarefas e está associado à reflexão que fazemos a respeito do caminho mais eficiente e eficaz a ser trilhado para o alcance de um objetivo ou meta. Trata-se, portanto, de uma ferramenta administrativa que possibilita refletir acerca da realidade, dos caminhos mais racionais e adequados a fim de construir um referencial futuro. Após todos os atos, é necessário reavaliar todo o processo realizado para o alcance dos objetivos e metas propostas para que se corrija e aperfeiçoe o processo de forma contínua.

O planejamento é feito por meio de planos. Chiavenato (2014) define plano como uma colocação ordenada ou estratégica do que é necessário para concretizar os objetivos ou metas. Os planos servem para direcionar de forma eficiente as ações a serem desempenhadas e devem possuir riquezas de dados, como a identificação dos recursos a serem utilizados, das tarefas a serem executadas, decisões a serem tomadas, além do tempo necessário.

Em uma organização complexa, composta por setores, serviços e equipes de trabalho diferentes, traçar um plano de ação para execução de tarefas visando aos objetivos é essencial a fim de evitar o desperdício de verba e tempo, pois esse pode acarretar prejuízos irreversíveis à organização e aos usuários de seus serviços. Diversos fatores internos e externos podem influenciar o alcance dos objetivos almejados, e o planejamento é o instrumento mais adequado para maximizar as chances de êxito.

As organizações se defrontam com uma variedade de pressões advindas de muitas fontes. Externamente, as organizações precisam se adequar às tecnologias cada vez mais complexas, às incertezas decorrentes de uma economia globalizada, às mudanças na legislação e às necessidades de redução dos investimentos em recursos pessoais e materiais. Internamente, há a premência de se operar com maior eficiência as novas estruturas organizacionais, os arranjos de trabalho, a

diversidade, o desenvolvimento e a motivação da força de trabalho, além de uma infinidade de desafios administrativos (CHIAVENATTO, 2014).

O planejamento oferece uma série de vantagens nessas circunstâncias, inclusive melhorando a administração do tempo, dos recursos e tornando claros os objetivos e metas a serem alcançados pela força de trabalho. Nesse contexto, o planejamento permite aumentar o foco e a flexibilidade, sendo foco entendido como o ponto de convergência dos esforços, e flexibilidade concebida como a maleabilidade e facilidade de sofrer adequações e ajustamentos às demandas imprevisíveis (CHIAVENATO, 2014).

Ainda a esse respeito, Chiavenato (2014) ressalta que o planejamento deve estar voltado para atender as prioridades, ajudar a prever os obstáculos e alocar os recursos da forma mais eficiente. Ademais, deve ainda estar orientado para o alcance dos resultados, servindo como um senso de direção para a força de trabalho, com metas a serem perseguidas.

O planejamento é uma ferramenta de controle das ações. O controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as situações quando necessário. Por meio do planejamento, os objetivos e metas são definidos, assim como as estratégias, e por meio da perseguição de seu alcance, verificam-se os ajustes a serem realizados para manutenção da eficiência organizacional (CHIAVENATO, 2004).

No próximo item, apresentamos e definimos alguns tipos de planejamento.

2.2.1 Formas de Planejamento

A respeito dos tipos de planejamento, existem três que podemos elencar: conservador, adaptativo e otimizante, conforme demonstra a Figura 5, a seguir:



Figura 5: Tipos de planejamento

Fonte: Chiavenato (2004).

O planejamento em sua forma conservadora está voltado para a estabilidade, no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável (CHIAVENATO, 2004). Trata-se de um planejamento que, em determinadas situações, pode ser o mais recomendado, inclusive, quando a organização não enxergar o que pode ser aprimorado.

Outro tipo de planejamento é o adaptativo, cujo intuito é preparar a equipe de trabalho e assegurar a ação adequada para eventos futuros, em um ambiente mais dinâmico e incerto (CHIAVENATO, 2004). Quando a organização tiver conhecimento de uma ação futura que virá a ocorrer, deve criar um plano de ação para organizar as ações a serem desempenhadas.

Ademais, há também o planejamento em sua forma otimizante, o qual visa a melhorar continuamente as práticas vigentes na organização por meio de melhorias ou inovações em busca de soluções para os problemas verificados. Está voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização. As decisões são tomadas no sentido de se obterem os melhores resultados, reduzindo-se os recursos para se alcançar um determinado objetivo ou maximizando-se o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis conforme elucidado por Chiavenato (2014).

Ainda a esse respeito, Chiavenato (2014) ressalta que, em todas as formas, o planejamento consiste em tomada antecipada de decisão, com a produção de efeitos e consequências futuras.

A seguir, trazemos à baila contribuições sobre o método gerencial básico de qualidade, que busca a melhoria contínua por meio da aplicação do ciclo PDCA. Esse ciclo tem a forma otimizante de planejamento, assemelhando-se ao propósito do PROADES, que é o desenvolvimento da força de trabalho dos TAEs em prol da melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

2.2.2 O Ciclo PDCA e a busca contínua de melhoria da qualidade

O Ciclo PDCA foi idealizado na década de 1930 por Shewhart. Em 1950, foi utilizado na reconstrução do Japão após a Segunda Guerra Mundial por Edward Deming, que, devido ao sucesso obtido, ampliou sua divulgação e utilização ao redor do mundo. (BUENO *et al*, 2013)

Conhecido como Método Gerencial Básico de Qualidade, o PDCA é uma ferramenta de controle que, por meio de uma sequência lógica de atos, levará à qualidade esperada dos produtos ou serviços prestados por uma organização. Geralmente, está associado à pactuação de metas que buscam a melhoria dos processos de trabalho, visando à gestão de desempenho que persiste no alcance dos resultados. A esse respeito, Pereira (2012) elucida:

O PDCA – Planejar, Fazer, Verificar e Agir é um modelo simples, devendo ser realizado mediante análise de cenários, a partir da coleta de informações em um dado momento; utilização de ferramentas de diagnósticos, tradicionalmente levantamento de dados estatísticos; treinamento e desenvolvimento da equipe para a realização de todas as etapas do processo; execução de tarefas com registro de dados e fatos, medição para obter controle, análise e ações corretivas, padronização para assimilação, divulgação e manutenção dos avanços atingidos (PEREIRA, 2012, p. 8).

Em todos os níveis organizacionais, a manutenção e a melhoria contínua dos processos de produção de trabalho podem ser implementadas pelo ciclo PDCA. As etapas a serem seguidas nesse ciclo contínuo de controle de qualidade encontram-se apresentadas na Figura 6 a seguir:

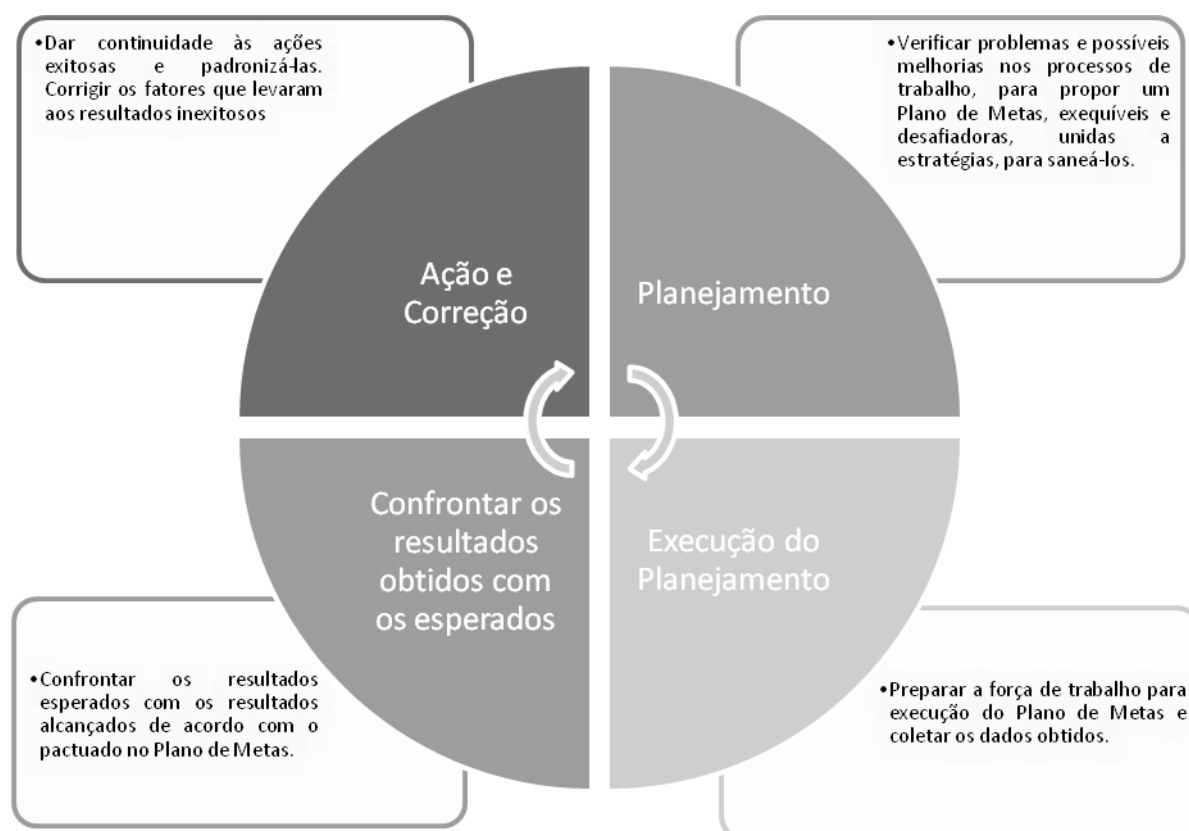


Figura 6: Etapas do Ciclo PDCA

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme o exposto na Figura 6, o planejamento é o primeiro momento, o fio condutor do ciclo, que apresentará as metas a serem perseguidas pela força de trabalho. *A priori* é preciso diagnosticar os problemas e refletir a respeito de possíveis soluções, transformando-as em metas por meio de um plano estratégico de ação. Ou seja, após definidas as metas, deve-se buscar os meios e os procedimentos para alcançá-las. Sendo maior a participação, a tendência é ter-se um Plano mais conciso e poderoso. Portanto, para que a força de trabalho obtenha o sentimento de pertencimento à organização, o planejamento deve ser participativo, respeitando diversos conhecimentos e experiências dos responsáveis por sua execução.

A execução é o momento que prossegue ao planejamento. É o momento de unir a teoria à prática, ou seja, iniciar os processos de trabalho à perseguição das metas pactuadas. Para tanto, a organização deve conceder as condições de trabalho necessárias, o gestor deve atuar com liderança e apoiar no que for

necessário à equipe de trabalho e esta deve estar unida e comprometida com o planejamento de metas. Ocorrerá nessa fase, durante a execução do planejamento, a capacitação e preparação da equipe para a execução das tarefas, o acompanhamento dos processos de trabalho, assim como a coleta de dados ou dos indicadores de resultados.

Finda essa etapa, tem início o processo de análise dos dados obtidos, confrontando o esperado com o que fora alcançado. Os resultados devem ser analisados conforme as metas que foram pactuadas pela força de trabalho no momento do planejamento.

A última etapa desse ciclo, que, ao mesmo tempo, impulsionará o início de um novo ciclo, é denominada ação e correção. Após a análise dos dados obtidos pela execução do planejamento, inicia-se o momento de dar continuidade e padronizar os trabalhos exitosos, além de refletir a respeito dos obstáculos, falhas e fraquezas verificadas ao longo do processo que obstaram a qualidade esperada. Problemas e erros sempre existirão, pois a Gestão de Pessoas jamais será uma ciência exata. Portanto, sempre haverá a possibilidade de apontar melhorias dos procedimentos na busca contínua da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Encerradas todas as fases do ciclo, é possível recomeçar outro ciclo PDCA, de modo a dar prosseguimento à melhoria contínua, de forma imediata e sucessiva, criando-se um ciclo virtuoso de manutenção e progressão de resultados no gerenciamento e produção de trabalho. Segundo Slack (1996), a natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo pode ser resumida no ciclo PDCA. Na mesma direção, Andrade (2003) acrescenta que a conclusão do ciclo deve ensejar o começo de um novo ciclo, com a proposta de novas mudanças e adequações à realidade verificada, e assim sucessivamente.

Por fim, salientamos que, quanto maior for a satisfação das pessoas em seu local de trabalho, melhores forem as condições de trabalho e maiores forem os investimentos em seu desenvolvimento pessoal e laboral, a tendência é obter-se cada vez um maior comprometimento e rendimento, o que refletirá na melhoria contínua dos serviços prestados e na satisfação dos usuários.

Na seção a seguir, analisamos por que as metas precisam estar conexas à indicadores para que esses possam contribuir a fim de tornar claro o propósito dos

objetivos contidos no Plano de Metas e o impacto esperado por seu alcance visando a apontar dados significativos para serem analisados no momento oportuno.

2.3 INDICADORES DE METAS

Neste ponto, cabe lembrarmos o conceito de meta trazido no primeiro capítulo deste trabalho. Meta é o caminho a ser percorrido para atingir determinado objetivo, ou seja, um objetivo conectado a um ou mais indicadores.

Como o nome já diz, um indicador é uma aproximação, ou seja, é um dado isolado que, conectado a certa argumentação, pode mostrar avanços, retrocessos, problemas, ou mudanças sobre as quais se irão tomar decisões. Com efeito, a ideia do indicador é ser primeiramente um dado numérico que mostra a probabilidade de que se devam tomar decisões diante da variação de uma realidade, e isso implica estar atento às modificações, bem como adaptar ou fortalecer estratégias ou ações determinadas (ARELLANO *et al.*, 2002).

No entanto, um indicador não necessariamente será definido por um número. Por esse motivo, considera-se que, para definir indicadores de desempenho, é mais apropriado usar o termo “evidência”, representando qualquer informação que apresente elementos para afirmar que certas ações têm produzido resultados. Tais evidências podem tomar a forma de números, informações qualitativas ou quaisquer outras formas que sejam úteis (ARELLANO *et al.*, 2002).

Para Lucena (2004), a avaliação de desempenho deve se pautar na análise da capacidade do colaborador de contribuir para os resultados esperados pela organização, tendo como parâmetros as metas e seus respectivos indicadores. Portanto, a organização deve definir o desempenho que espera de cada setor e, conseqüentemente, de cada colaborador com a especificação das atribuições, metas, projetos e atividades que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Assim, é preciso definir as metas individuais em conformidade com as metas setoriais, que, por sua vez, estão em consonância com as metas institucionais. As metas devem possuir indicadores conexos a elas, que definirão qual a estratégia para seu alcance, qual o impacto que busca gerar e quais os prazos para apresentar os resultados decorrentes das metas pactuadas.

Os indicadores são especificações dos resultados esperados, atribuídos às metas a serem executadas. Há vários indicadores que podem ser desenvolvidos para o momento de elaboração das metas, assim como indicadores elaborados para evidenciar falhas nas etapas do processo de desenvolvimento destas e da avaliação.

Conforme elucida Lucena (2004), os indicadores de metas podem ser de qualidade, quantidade, prazo e custo. O indicador de quantidade e de qualidade define o grau de quantidade ou de qualidade esperado, tanto no nível de projetos quanto de processos. Como exemplo, a ampliação de oferta em 10% de vagas para o curso de pós-graduação em relação ao último ano letivo seria uma meta conexa ao indicador quantidade. Como meta de qualidade, podemos exemplificar com metas que busquem melhorias dos processos de trabalho, como a informatização dos processos de estágio probatório dos servidores da UFJF, para tornar mais célere a tramitação, inibir a perda ou desvios de processos e gerar economicidade por evitar impressões de documentos.

O indicador de prazo, no caso da UFJF, costuma ser o prazo do ciclo de avaliação. No entanto, esse deveria ser inferior ou superior ao ciclo, uma vez que as metas podem ser de curto, médio ou longo prazo. Se uma meta de simples execução, que pode ser realizada em um mês, tiver prazo de um ano, o desempenho (fazer) poderá ser considerado insatisfatório, uma vez que o potencial ou comprometimento (querer fazer) utilizado pelo colaborador foi muito aquém de suas habilidades (saber fazer). Da mesma forma, caso seja uma meta de longo prazo que ultrapasse o período do ciclo anual, sua não concretização nesse período não pode resultar em um desempenho insatisfatório do servidor, sob pena de reprimir o desenvolvimento de projetos mais complexos.

O indicador de custos determina limites orçamentários para a realização de projetos e processos, ou seja, qualquer situação que envolva a otimização de custos. Na iniciativa pública, principalmente, deve-se buscar sempre a maior eficiência dos gastos com o erário, uma vez que este é público e escasso. Um exemplo de meta que utiliza o indicador de custo pode ser a mesma exemplificada anteriormente, isto é, a informatização dos processos de estágio probatório dos servidores da UFJF, o que geraria economicidade por evitar impressões de documentos.

Indicadores caracterizam as metas e tornam claros os seus objetivos e estratégias, o que permite à unidade de gestão de pessoas analisar o que foi produzido pela Universidade por meio de seus servidores TAEs e constatar evidências de sucessos e falhas no processo que leva o produto ao resultado. Ressaltamos que produto, no caso de organizações da esfera pública, podem ser as pessoas e seus serviços prestados.

Cabe, ainda, mencionarmos que os indicadores devem ser tangíveis, em conformidade com a realidade da organização, e, ainda, devem apresentar um desafio significativo (LUCENA, 2004).

No entanto, Arellano *et al.* (2002) apontam que, apesar de os indicadores ou as medições de desempenho serem um instrumento muito importante da avaliação de desempenho, eles não fazem, por si, a avaliação. Eles são parte dela, um resumo do esforço organizacional: o de construir e justificar, com evidências, as cadeias organizacionais que vão dos projetos e processos aos resultados e, posteriormente, aos impactos das ações ou programas de uma organização.

Os indicadores têm tamanha importância no processo de avaliação de desempenho, e a sua ausência tornará difícil medir ou avaliar a produtividade e descaracterizará a avaliação de desempenho a tal ponto que esta será substituída pela avaliação de pessoas, com critérios subjetivos e imprecisos.

Por fim, os indicadores construídos deverão ser relevantes para uma organização, ou seja, devem lançar evidências que estejam relacionadas com seus objetivos e sejam capazes de efetivamente mensurar aquilo que a organização pretende submeter à sua avaliação.

2.4 MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Várias metodologias já foram desenvolvidas para avaliar o desempenho dos colaboradores de uma organização. Cada cenário econômico, social ou cultural exigirá metodologias diferentes de avaliação que se enquadrem à realidade organizacional que está sendo aplicada, mas sempre com a intenção de maximizar os resultados.

A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da organização e aos

interesses individuais das pessoas, buscando a melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio de melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas. A avaliação está se tornando cada vez mais simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados, genéricos e subjetivos, impostos por algum órgão centralizador e burocrático (CHIAVENATTO, 2004).

Lucena (2004) orienta que, para facilitar a elaboração de metas, devem ser utilizados os verbos que expressam resultados, tais como alcançar, ampliar, aumentar, reduzir, garantir, eliminar, atingir, entre outros. Não devem ser utilizados verbos que indicam ação, como elaborar, pesquisar, produzir, realizar, analisar.

Conforme verificamos na seção anterior, as metas devem ser claras, com a definição do que fazer, como fazer, quais serão os atores envolvidos, os custos e o tempo que serão gastos. As metas devem ser planejadas para o futuro, refletindo a respeito das estratégias para o seu alcance.

O colaborador deve ter em mente o mapeamento de todo o processo das atividades inerentes ao seu cargo para que possa verificar quais pontos podem ser aprimorados para o alcance dos resultados esperados pela organização. Os colaboradores sempre devem buscar um algo a mais. Afinal, sempre há o que melhorar.

Chiavenatto (2004) explica que a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Isso explica o porquê de a avaliação de desempenho não ter um caráter punitivo, mas a ideia de um desenvolvimento contínuo da força de trabalho e, conseqüentemente, da instituição. O que se espera é assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e o desenvolvimento pessoal e laboral de forma contínua do avaliado.

Corroborando a ideia do autor, Lucena (2004) destaca a necessidade de desenvolver as pessoas, agregar talentos, não pensando somente nas atividades presentes e operações da organização, mas principalmente em seu futuro. De acordo com a autora, as pessoas que estão ingressando hoje na organização poderão ser, mais adiante, os futuros dirigentes, e somente desenvolvendo-as para

um dia exercer essa função é que se construirão alicerces para consolidar a visão organizacional.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se esperam do colaborador, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho. O colaborador deve estar ciente do que a organização espera que ele desenvolva de acordo com seu potencial produtivo. Outro passo importante é o da concordância do colaborador quanto aos objetivos. Estes devem ser negociados para que haja comprometimento. O contrato de desempenho é um acordo negociado entre gestor e colaborador a respeito do papel de ambos durante o período considerado e das metas e dos objetivos a serem alcançados.

Para Chiavenatto (2004), o colaborador executa tarefas, e o gestor deve ficar incumbido de proporcionar os recursos necessários (equipamentos, instalações, pessoas, supervisão, orientação, treinamento, retroação, aconselhamento) para isso. Cada uma das partes tem a sua responsabilidade. O autor aponta que os colaboradores estão produzindo mais, porém há naturalmente uma expectativa de reconhecimento por meio de recompensas decorrentes de seu desempenho:

Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é vista como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados desejados pelo funcionário, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento, etc. (CHIAVENATTO, 2004, p. 222).

A ideia de excelência no desempenho traz benefícios à organização e, portanto, também deve trazer às pessoas envolvidas, sendo necessário vincular os resultados da avaliação com incentivos.

Ainda para Chiavenatto (2004), a avaliação de desempenho deve enfatizar mais os resultados do que os meios, uma vez que os objetivos a atingir são mais importantes do que o comportamento em si. Os meios devem ser escolhidos livremente segundo a personalidade de cada indivíduo. A análise dos comportamentos manifestados pelo indivíduo enseja uma carga de subjetividade, pois permite que o gestor expresse sua percepção. Os métodos subjetivos são mais propensos a estarem enviesados por preconceitos, indulgência, severidade ou leniência e, por consequência, a se tornarem alvo de críticas e conflitos (CAETANO,

1996 *apud* BRANDÃO, 2008 *et al.*). Por esse motivo, a avaliação de desempenho se pauta nos resultados, mesmo que seja impossível desvinculá-los dos comportamentos utilizados para seu alcance.

Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o desempenho satisfatório. No entanto, focar somente em resultados pode induzir comportamentos inadequados, com o intuito de alcançá-los “a qualquer custo”, o que não condiz com os princípios éticos que regem a iniciativa pública. Nesse contexto, o comportamento passa a ser objeto de análise, mas não se sobrepõe ao aspecto objetivo da avaliação de desempenho, que é a avaliação dos resultados. Logo, o comportamento adequado voltado para o alcance das metas que não gera o resultado esperado, por motivos alheios à vontade do colaborador, deve ser considerado como um desempenho satisfatório.

A organização, portanto, deve cobrar o alcance de metas e objetivos de acordo com as atribuições específicas do cargo do colaborador e suas funções gerais associadas à natureza dos serviços prestados por sua Unidade e não de acordo com a impressão acerca dos hábitos pessoais observados no trabalho. Ou seja, deve-se concentrar em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva.

No entanto, Arellano *et al.* (2002, p. 2) fazem uma importante abordagem com relação a maximização dos resultados na avaliação de desempenho:

No setor público, é muito importante alcançar os efeitos desejados, mas isso deve ser feito dentro de condições incontornáveis: respeitando a lei e as normas aplicáveis, reduzindo os custos na medida do possível, respeitando as pessoas e seus direitos e fazendo tudo isso com a maior eficiência possível, entendida como a consecução do máximo dos resultados, dada a disponibilidade de certos recursos (ARELLANO *et al.*, 2002, p. 2).

Os autores complementam dizendo que a diferença mais importante entre a administração pública e a privada está na variedade dos critérios apresentados pelo autor. No setor público, não se visa à lucratividade, e servir ao público é a atividade mais importante. Logo, alcançar os resultados esperados gastando excessivamente ou, ainda, precarizando o atendimento ao público e afetando os direitos das pessoas de nada adianta.

Quanto à análise dos resultados da avaliação de desempenho, Tom Peters²⁸ (*apud* CHIAVENATTO, 2004) destaca que esse momento deve conter poucas categorias: muito satisfatória, satisfatória e insatisfatória. Além disto, os resultados utilizados por meio de percentuais não expressam a realidade dos fatos, ainda mais quando se trata também de análise de metas qualitativas.

Por fim, Theodore Levitt²⁹ (*apud* CHIAVENATTO, 2004) afirma que aquilo que o cliente quer não é comprar uma furadeira, mas sim o furo que ela proporciona. Trazendo para a realidade da gestão de pessoas, o que a organização quer não é necessariamente pessoas, mas aquilo que elas podem realmente fazer para ela ou por ela.

Na seção seguinte, apresentamos a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho.

2.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho é apresentado como um estudo de caso cujo objeto é a UFJF, mais especificamente seu Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-administrativos em Educação (PROADES), com ênfase na análise dos desafios apresentados pelos servidores na construção do Plano de Metas.

Para a análise de dados, levamos em consideração o período pós-implementação do Programa, compreendido entre os anos de 2008 e 2016, uma vez que os desafios na elaboração de metas persistem desde o primeiro ciclo do Programa. Por esse motivo, a pesquisa abrange os 7 ciclos avaliativos já ocorridos na UFJF. No entanto, realizamos a pesquisa de campo no ano de 2017, com servidores participantes do último ciclo implementado do Programa – justamente o 7º ciclo –, ocorrido em 2016.

²⁸ Norte-americano, nasceu em 1942 e tem como marco o livro *a Senda da Excelência*, que escreveu com Robert Waterman. Foi o *best-seller* da gestão mais vendido de todos os tempos. Em 1974, trabalhou no Pentágono durante dois anos. Ademais, é também um popular palestrante, que trata sobre temas, majoritariamente, sobre gestão da mudança.

²⁹ Associado durante anos à Harvard Business School, o alemão Levitt foi o primeiro acadêmico a sublinhar a importância do marketing. A sua reputação de guru construiu-se através do artigo publicado, em 1960, na Harvard Business Review, intitulado "Marketing Myopia", no qual referiu que uma indústria é um processo de satisfação do cliente, em vez de produção de bens.

Fatos relevantes sobre o tema em estudo são descritos ao longo desta dissertação a partir de dados e informações já existentes, coletados preliminarmente, ou adquiridos na efetivação da pesquisa de campo.

A construção desta pesquisa se iniciou por meio da verificação de evidências que apontavam a presença de desafios pelos servidores TAEs e suas chefias na construção de um Plano de Metas efetivo. Tais evidências foram demonstradas após a análise dos Planos de Metas apresentados pelas unidades de avaliação da UFJF, bem como a partir da troca de informações entre a equipe do PROADES e os servidores da Universidade, nas reuniões com cada unidade avaliativa, ocorrido no ano de 2016.

Com o intuito de desenvolver uma coleta de dados que possibilite subsidiar a elaboração de um Plano de Ação para atacar os problemas descritos no primeiro capítulo deste trabalho, utilizamos como metodologia investigativa as pesquisas documental, bibliográfica e de campo, assim como a experiência vivenciada por meio de reuniões junto a cada Unidade de Avaliação da UFJF.

A análise dos arquivos documentais da CAMP/PROGEPE, relacionados ao PROADES, contém as metas expostas nos Planos de Metas Setoriais e Individuais das Unidades de Avaliação, a partir dos quais podem ser retiradas informações como: o quantitativo de servidores TAEs; a quantidade das metas propostas; os assuntos debatidos na reunião que resultou no Plano de Metas, assim como a qualidade das metas apresentadas ou a dificuldade em sua elaboração; a existência de metas que não se classificavam como tais, mas tão somente como descrição das atividades rotineiras inerentes ao cargo exercido; presença de metas muito evasivas, genéricas, que não traziam consigo seu objetivo ou alcance, entre outras.

No entanto, apesar da dificuldade na elaboração de metas, apresentada nos Plano de Metas de algumas Unidades de Avaliação, não podemos concluir quais os fatores que geram essa dificuldade. Outras questões pessoais, relacionadas ao ambiente laboral ou à necessidade de capacitação para o desenvolvimento de tarefas no processo de trabalho, além da forma como ocorre o planejamento da elaboração do Plano de Metas, somente será possível identificar por meio dos dados coletados com a aplicação dos questionários e a realização das entrevistas com os TAEs participantes da avaliação de desempenho da UFJF.

Destarte, realizamos entrevistas e aplicamos questionários aos TAEs da Universidade Federal de Juiz de Fora para o entendimento de como ocorre, na prática, o processo de elaboração do Plano de Metas na Instituição, ou seja, quais as dificuldades e falhas no processo de construção desse planejamento.

Da mesma forma que o roteiro de entrevista, o questionário possui um eixo a respeito do perfil do servidor respondente, mais dois eixos de análise que vêm sendo trabalhados nesta dissertação: os desafios existentes no processo de elaboração das metas, bem como a qualidade das metas pactuadas.

Nesse sentido, realizamos o estudo quanto ao primeiro eixo com base nas pessoas e no processo de construção do plano de metas, relativamente ao ambiente de trabalho, à sua capacitação para a realização de suas atividades laborais, à atuação gestora e à sistematização atual para elaboração das metas. Já quanto ao segundo eixo, pesquisamos a qualidade do Plano apresentado pelas Unidades com o intuito de verificar situações que levam à construção de metas que divergem da realidade produtiva das Unidades e, também, de metas genéricas ou que apenas descrevem as atividades rotineiras.

Toda organização de sucesso precisa analisar o desempenho de sua força de trabalho com base em pessoas, processos e produtos. Dessa forma, os dois eixos de pesquisa apresentados se baseiam nessa ideia. O produto, nesse caso, pode ser entendido como o Plano de Metas, devendo o processo de construção deste ter o procedimento claro e correto. Para tanto, as pessoas precisam estar capacitadas e motivadas, além de ter o ambiente e suporte adequado.

Para complementar os dados obtidos por meio dos questionários, realizamos as entrevistas com quatro servidores TAEs participantes do último ciclo de avaliação. Dois TAEs entrevistados representam unidades acadêmicas da UFJF: uma que apresentou um planejamento contendo metas significativas e outra que demonstrou dificuldade na apresentação de metas. Os outros dois TAEs representam as unidades administrativas: uma apresentou dificuldade em elaborar um Plano de Metas, replicando o planejamento pactuado no ciclo anterior, enquanto a outra revelou desenvoltura e comprometimento na elaboração do Plano de Metas, superando a ausência de sua chefia.

As questões formuladas na entrevista quanto no questionário, ambos apresentados nos apêndices³⁰, têm o intuito de descobrir informações que apontem dificuldades, falhas no processo de elaboração do Plano de Metas Setorial ou Individual, assim como situações que possam interferir na qualidade da meta pactuada a fim de contribuir para subsidiar a elaboração do Plano de Ação Educacional.

As quatro entrevistas foram realizadas nos dias 7 e 8 de junho de 2017, tendo gravações autorizadas pelos sujeitos participantes da pesquisa. As entrevistas possuem gravações que variam de 23 minutos e 01 segundo a 51 minutos e 10 segundos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) foi assinado individualmente por cada entrevistado e pelo pesquisador em duas vias, sendo que uma delas encontra-se arquivada com o pesquisador. A outra foi entregue ao entrevistado.

Os questionários foram aplicados por meio da ferramenta *Google Drive*, programa da empresa *Google*, vinculado ao seu servidor de *e-mail*, o *Gmail*. Por meio de conta de *e-mail* do *Gmail*, pretendíamos encaminhar *e-mails* a todos os servidores TAEs da UFJF. No entanto, não foi possível abranger todo esse universo, uma vez que nem todos os servidores incluíram no SIGA seus *e-mails* para contato³¹. O questionário permaneceu acessível para respostas pelo prazo de 14 dias, dos dias 8 a 21 de maio de 2017. Outras dificuldades se apresentaram no decorrer da pesquisa, tais como: alguns *e-mails* de TAEs estavam desativados por falta de utilização; na primeira semana, somente servidores com conta cadastrada no *Gmail* ou e-mail institucional³² conseguiram responder o questionário, uma vez que o *Google Drive* bloqueia o acesso às respostas por meio de outros *e-mails*; e, também, houve servidores que não participaram por estarem na condição de cedidos, afastados ou licenciados há mais de um ano, não tendo participado do 7º ciclo do PROADES.

Esses acontecimentos restringiram o quantitativo de respostas. No entanto, levando em consideração a população³³ de 1.577 TAEs que compõe o quadro de

³⁰ Todos os apêndices encontram-se disponibilizados em seção própria ao final desta dissertação.

³¹ Estão registrados no SIGA o e-mail de 1530 TAEs (Fonte: SIGA, 04/05/2017).

³² De acordo com o registro no SIGA, há 309 e-mails do *Gmail* e 737 e-mails institucionais cadastrados (Fonte: SIGA, 04/05/2017).

³³ **População** é o número de elementos existentes no universo da pesquisa (SANTOS, 2011).

servidores da UFJF, um erro amostral³⁴ de 5% e um nível de confiança³⁵ de 95% admitidos por esta pesquisa, a amostragem aleatória simples³⁶, que contou com 316 respondentes, é considerada representativa e, portanto, válida.

O questionário foi elaborado com 20 perguntas objetivas. Dessas, duas foram anuladas: a questão 4 e a questão 10. A quarta questão gerou dúvidas aos respondentes, uma vez que ocorreram equívocos na formulação das respostas. Já quanto à questão 10, verificamos que seria melhor anulá-la em razão de a pergunta ter o intuito de verificar qual o impacto gerado pelas reuniões realizadas pela equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação durante o 7º ciclo do Programa, uma vez que não foi possível realizá-las em todas as 50 Unidades da UFJF.

A pesquisa bibliográfica também se faz imprescindível para embasar a construção de um Plano de Ação Educacional, que será apresentado no terceiro capítulo. Essa pesquisa traz como referencial bibliográfico estudos de teóricos e pesquisadores do tema avaliação de desempenho, dentre os quais Maria Diva da Salete Lucena³⁷, Idalberto Chiavenatto³⁸, David Arellano³⁹ e outros autores.

Escolhemos essa metodologia para buscar informações que subsidiem a elaboração do Plano de Ação Educacional, que será proposto no próximo capítulo

³⁴ **Erro amostral** é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. Digamos que em uma situação existem efetivamente 10% de turistas franceses (SANTOS, 2011).

³⁵ **Nível de confiança** é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. Se você definiu um erro amostral de 5%, o nível de confiança indica a probabilidade de que o erro cometido pela pesquisa não exceda 5% (SANTOS, 2011).

³⁶ **Amostra aleatória simples** é aquela na qual todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Uma amostra desse tipo pode ser obtida, por exemplo, através do sorteio dos elementos (SANTOS, 2011).

³⁷ Licenciada em Ciências Sociais e Pós-Graduada em Educação, com especialização em Princípios de Planejamento de Recursos Humanos. Atua como consultora em importantes empresas localizada em todas as regiões do Brasil. É escritora e autora do livro “Planejamento de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados”, publicados pela Atlas.

³⁸ Doutor e Mestre em Administração pela City University of Los Angeles-CA, EUA, especialista em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, graduado em Filosofia/Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional pela USP e em Direito pela Universidade Mackenzie. É reconhecido e prestigiado pela excelência de seus trabalhos em Administração e em Recursos Humanos, não só pela sua produção e contribuição bibliográfica, mas principalmente pela influência na definição e aplicação de modernos e inovadores conceitos administrativos aplicados às organizações bem-sucedidas. É um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de Administração de Empresas e Recursos Humanos. Recebeu vários prêmios e distinções (como dois títulos de Doutor Honoris Causa por universidades estrangeiras) pela sua contribuição à Administração Geral e de Recursos Humanos.

³⁹ David Arellano-Gault (Ph.D., Universidade do Colorado) é professor na Divisão de Administração Pública do Centro de Pesquisa e Ensino em Economia (CIDE) na Cidade do México. É Editor Sênior de Estudos da Organização e foi editor da revista acadêmica *Gestión y Política Pública*, de 1997 a 2013, coeditor de *Estudios de Organización* (2008-2013). Também atua em diferentes diários como ARPA e JPART.

com a finalidade de tornar mais compreensível o processo de elaboração de metas na UFJF, bem como de proporcionar dados que demonstrem a realidade institucional e possam fomentar ações de melhorias para o Programa e para os servidores.

2.6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Apesar de o PROADES se desenvolver por meio de três fases conforme verificamos no primeiro capítulo, delimitamos nossa pesquisa sob o foco de sua primeira fase, uma vez que esta é a base para que o Programa alcance seu propósito de ser um instrumento de gestão para as Unidades da UFJF, além de subsidiar a política da unidade de Gestão de Pessoas com dados que direcionem suas ações para que esta desenvolva um trabalho mais efetivo. Acreditamos que, com o aperfeiçoamento do planejamento de metas realizado por cada unidade dessa Universidade, o Programa transmitirá dados que servirão para direcionar os esforços da equipe de Gestão de Pessoas a fim de promover, com maior eficiência e eficácia, ações voltadas para o desenvolvimento da força de trabalho institucional.

Para o alcance do sucesso administrativo organizacional, para se ter a qualidade do produto esperado, o qual, no caso em tela, podemos entender como o Plano de Metas eficaz, a Universidade precisaria capacitar o seu pessoal para se adequar à mudança comportamental exigida pela implementação do PROADES. Trata-se da criação de um novo processo, que exige o planejamento participativo com metas significativas, mensuráveis e exequíveis, capazes de fornecer dados que transpareçam a realidade institucional quanto à sua capacidade produtiva.

Para que o Plano de Metas seja eficaz, deve produzir impactos positivos aos processos de trabalho e trazer a satisfação dos usuários, além de ser capaz de produzir dados para subsidiar ações e políticas promovidas pela unidade de Gestão de Pessoas em prol da promoção contínua do desenvolvimento da força de trabalho da Instituição. Portanto, as metas devem ser apresentadas de acordo com suas possíveis formas, acompanhadas de indicadores que as qualifiquem e demonstrem seu poder de alcance. Ademais, devem ser significativas e apresentar certo grau de dificuldade para que possam promover desafios à equipe de trabalho, apontando as dificuldades e as fraquezas a serem aprimoradas.

Para a obtenção de dados que subsidiem a proposta de intervenção por meio de um Plano de Ação, esta seção está delimitada às análises e interpretações de dados obtidos por meio da realização de entrevistas e aplicação de questionário aos TAEs participantes do 7º ciclo do PROADES.

A pesquisa empreendida abrangeu dois eixos: a elaboração das metas e a qualidade das metas. Além desses, apresentamos um eixo que demonstre o perfil das pessoas que contribuíram para a pesquisa realizada, conforme trazemos na seção seguinte.

2.6.1 Perfil dos TAEs

Para a realização das entrevistas, optamos pela obtenção de dados que permitam comparar a realidade vivenciada por quatro TAEs que representam quatro unidades de avaliação da UFJF: duas acadêmicas e duas administrativas. As unidades acadêmicas (1 e 2) foram escolhidas sob os critérios: a “unidade 1” apresentou um planejamento de metas com proposta de melhorias das atividades e processos realizados; e a “unidade 2” apresentou um Plano de Metas que continha, em sua maioria, descrições de atividades de trabalho rotineiras. Da mesma forma, foram escolhidas as unidades administrativas (3 e 4).

Dos respondentes, três TAEs possuem menos de 10 anos de instituição, frutos da expansão estrutural promovida pelo REUNI, sendo que um deles se encontra sob a avaliação de desempenho do estágio probatório concomitantemente com a do PROADES. Um TAE entrevistado já se encontra no último nível do plano de carreira da categoria, não obtendo mais o incentivo pecuniário pela progressão por mérito. Esse servidor chegou a vivenciar o PROADES desde sua implantação, assim como vivenciou a progressão na carreira antes da implementação do referido Programa.

Ao analisar o perfil dos 316 TAEs que responderam o questionário, obtivemos os seguintes dados: 36,4% (115) estão lotados em Unidades Acadêmicas, 11,1% (35) em Órgãos Suplementares e 52,5% (166) em Unidades Administrativas; 62,3% (197) já passaram pelo período probatório e 37,7% (119) se encontram em estágio probatório; 38,6% (122) estão há menos de 3 anos exercendo o cargo de TAE na UFJF, 36,7% (116) estão entre 3 e 10 anos exercendo o cargo de TAE na UFJF e

24,7% (78) estão há mais de 10 anos nessa Universidade; 15,2% (48) dos respondentes desempenham as mesmas atividades, no mesmo setor/unidade, na UFJF há menos de 1 ano, enquanto 41,1% (130) desempenham o mesmo serviço entre 1 e 3 anos, 14,6% (46) entre 3 e 5 anos e 29,1% (92) há mais de 5 anos.

Como apontado pelo resultado da análise da pesquisa por meio da aplicação de questionário, o percentual de 37,7% dos respondentes está em estágio probatório e, portanto, possui menos de três anos de exercício no cargo em que se encontram lotados na UFJF. Esses servidores têm seu desempenho laboral avaliado, concomitantemente, pelo PROADES e pelo Estágio Probatório sob critérios objetivos e subjetivos respectivamente. Além disso, participaram de um ou, no máximo, dois ciclos do PROADES, o que demonstra pouca experiência em planejamento de metas juntamente à sua equipe de trabalho.

A terceira pergunta busca analisar o período de experiência profissional como TAE na UFJF, o que nos permite verificar que 24,7% já participaram do PROADES desde seu primeiro ciclo em 2008, tendo, portanto, uma experiência na participação e transformação do Programa ao longo dos anos. Em contrapartida, 38,6% participaram apenas uma ou duas vezes do Programa.

A última pergunta desse primeiro bloco, acerca do perfil dos participantes, teve como propósito verificar se o exercício das mesmas atividades influencia positivamente ou não na propositura de metas. O servidor que exerce por maior tempo as mesmas atividades pode apresentar maior conhecimento e habilidade na execução das tarefas, facilitando a propositura de metas significativas. Por outro lado, o fato de exercer por maior período de tempo as mesmas atividades pode levar o TAE a apresentar dificuldades em verificar problemas e possíveis melhorias para os serviços prestados, uma vez que, provavelmente, já foram realizadas ao longo do tempo diversas adequações.

A seguir, estudamos o segundo bloco de perguntas, que abrange o eixo: elaboração de metas.

2.6.2 Eixo de Análise: Elaboração de Metas

Nesta seção, analisamos os desafios na elaboração das metas. Conforme exposto no primeiro capítulo, verificamos que, apesar de o PROADES estar

completando 10 anos de sua implantação, muitos servidores ainda apresentam dificuldades na construção de um Plano de Metas efetivo.

As perguntas aplicadas no questionário e na realização das entrevistas estão voltadas para a compreensão dessa realidade institucional. A seguir, dividimos a análise desse eixo em duas subseções maiores – a capacitação e o planejamento – para apresentarmos o que a pesquisa nos revelou quanto aos desafios encontrados no momento de construção do Plano de Metas.

2.6.2.1 Capacitação

A capacitação é o combustível usado para a melhoria do desempenho laboral. Para que os servidores da UFJF possam efetivar um Planejamento de Metas eficaz, capaz de gerar o impacto esperado pela Universidade quanto à qualidade dos serviços prestados por sua força de trabalho e, também, a produção de dados a serem trabalhados pelos dirigentes das Unidades, assim como pela Unidade de Gestão de Pessoas, em prol de ações que promovam o desenvolvimento contínuo dos servidores e dos serviços prestados aos usuários, devem estar capacitados tanto para participar do PROADES quanto para realizar suas atividades de trabalho. Quanto mais qualificados para o exercício do trabalho, maior será a capacidade dos servidores em propor soluções de melhorias dos processos e serviços, bem como novos projetos.

No entanto, conhecimentos a respeito dos objetivos do PROADES, assim como da forma como devem planejar as metas, inclusive a definição de meta, devem ser repassados aos servidores para que possam realizar um Plano de Metas que os encaminhem ao alcance dos objetivos institucionais.

Quando indagados na entrevista a respeito do conceito de meta, os quatro entrevistados responderam que meta é a busca por objetivos. O “entrevistado A” foi além quando disse que esses objetivos devem agregar valor, ou seja, devem ser significativos e gerar impacto quanto à expectativa dos usuários. Também demonstrando afinidade com o tema, o “entrevistado D” apresentou o entendimento de que as metas perseguidas pelos TAEs servem como uma forma de motivação na busca de um algo a mais para que o rendimento não seja reduzido à acomodação de pensarmos que já alcançamos a excelência.

Todos os entrevistados também informaram que não foram capacitados para participar do PROADES, não recebendo quaisquer informações a respeito do Programa no momento de ingresso na Universidade pela equipe da unidade de Gestão de Pessoas, tampouco pela equipe da unidade em que foram lotados. Todos os respondentes relataram que aprenderam a participar do PROADES da forma como sua equipe de trabalho já participava. Inclusive, o “entrevistado A” informou que, somente em sua participação no 7º ciclo, pôde entender melhor o Programa e buscar, juntamente à sua equipe, propor metas mais significativas, que provocassem impactos relevantes aos usuários.

O “entrevistado B”, que acompanhou toda a implantação do Programa, disse que não obteve capacitação para participação do planejamento participativo de sua unidade, tampouco a respeito de conceito de metas e da forma como construí-las. O “entrevistado D” apontou que, quando da implementação do Programa, em 2008, a equipe do PROADES da unidade de Gestão de Pessoas, à época unidade de Recursos Humanos, realizou diversos eventos para divulgação do Programa, mas que o mesmo não foi feito como parte da agenda para os ciclos seguintes. Também afirmou ter conhecimento das Reuniões realizadas pela equipe do PROADES junto à Unidade de Avaliação durante o 7º ciclo e exaltou a iniciativa, apesar de aquela não ter conseguido abranger todas as unidades da UFJF devido à sua limitação quantitativa frente à extensão da instituição.

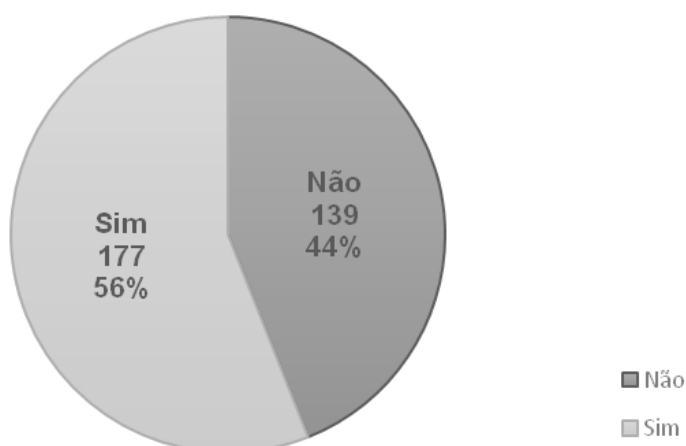
O PROADES possui manual atualizado e interativo a respeito da implementação do Programa. Contudo, de acordo com as entrevistas realizadas, os TAEs, embora possuam conhecimento da existência dos manuais do Programa, desconhecem seu teor, preferindo aprender na prática como devem proceder. Observamos que esse fato se deve à demanda de trabalho de alguns, que se dedicam aos conhecimentos acerca das atividades que realizam, ou à preferência do aprendizado de forma oral, pessoal e prática do que teórica por meio da leitura.

De acordo com a pesquisa, verificamos que, conforme demonstrado no Gráfico 2, 44% (139) dos TAEs desconhecem o teor dos manuais e Resolução do PROADES. Desse total, mais da metade (73) labora há mais de três anos na UFJF, sendo que 23 desses servidores lá trabalham há mais de 10 anos. Esses documentos descrevem o Programa, seus princípios, objetivos e todo o regramento. Estão publicados no endereço eletrônico da UFJF, além de serem divulgados

pessoalmente pela equipe do PROADES/CAMP/PROGEPE em reuniões junto às Unidade de Avaliação:

Gráfico 2: Respostas ao Item 06 do Questionário de Pesquisa

06. Você já fez a leitura da Resolução ou dos manuais do PROADES?



Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda que não represente a maioria dos servidores, trata-se de um quantitativo expressivo de TAEs que não se apropriam dos documentos legais referentes ao PROADES. Logo, cabe à equipe de gestão de pessoas, responsável pela implementação do PROADES, buscar levar informações aos servidores por meio da oratória ou de forma dinâmica e interativa. Esse processo deve ser contínuo, acompanhado de uma preparação e capacitação dos servidores para essa finalidade conforme verificamos nas entrevistas realizadas, tendo em vista que a mudança comportamental promovida por esse Programa necessita de tempo hábil a fim de que todos caminhem na mesma sintonia com o que é esperado pela Universidade e pelo Programa.

A renovação do quadro de servidores ocorrida por meio do Reuni é um fator que reforça a necessidade da constante troca de informações a respeito do Programa junto às unidades da Universidade para preparação desses trabalhadores recém-ingressados na instituição. Não somente esses servidores recém-empossados, mas também aqueles redistribuídos e os docentes nomeados para o

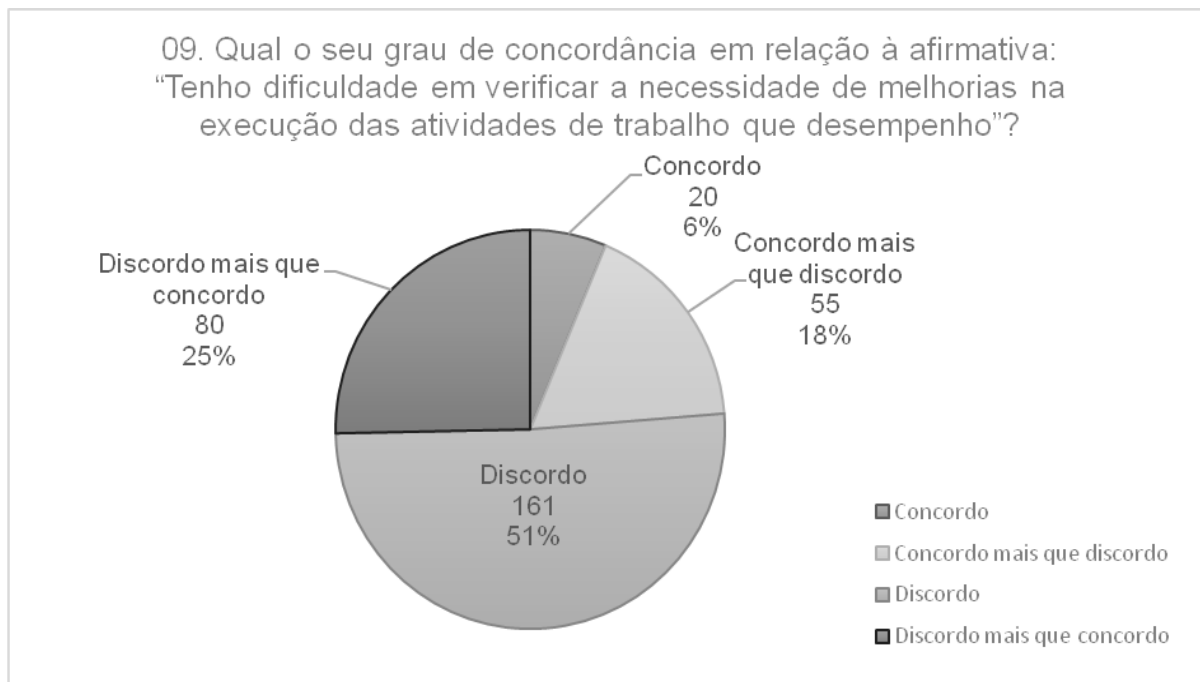
exercício de cargos de direção, necessitam obter uma capacitação para a participação no PROADES.

Apesar da importância de conhecer o teor dos documentos legais que regulamentam o desenvolvimento da carreira dos servidores, entendemos que o resultado encontrado se deve ao fato de a UFJF ser uma instituição que conta com um quantitativo significativo de TAEs. Devido à diversidade de serviços prestados e à sua extensão territorial, cada TAE, integrado à sua equipe de trabalho, tem o conhecimento específico de suas atividades de acordo com a natureza da prestação de serviços de sua unidade. Esse servidor tende a se tornar especialista nas atividades que exerce, adquirindo conhecimento, habilidades e experiência ao longo dos anos de profissão. Em geral, possui o conhecimento dos documentos legais que remetem à prestação de suas atividades.

Nessa esteira, os TAEs foram questionados por meio da entrevista e do questionário a respeito da capacitação laboral para o exercício das atividades que desempenham na UFJF.

Os dados obtidos pela pesquisa de campo, conforme demonstrado no Gráfico 3 a seguir, apontaram que 24% dos respondentes “concordam” ou “concordam mais que discordam” que têm dificuldades em verificar a necessidade de melhorias na execução das atividades de trabalho que desempenham, o que reflete diretamente na dificuldade em elaborar metas.

Por outro lado, também ficou evidenciado na análise dos Planos de Metas apresentados pelas Unidades que, apesar de a pesquisa de campo apontar que 76% dos servidores “discordam” ou “discordam mais que concordam” que possuem dificuldades em verificar necessidades de melhorias nas tarefas que desempenham, isso nem sempre tem refletido na qualidade do Plano de Metas pactuado:

Gráfico 3: Respostas ao Item 09 do Questionário de Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

Sempre há o que ser melhorado. O PROADES espera dos servidores a reflexão e análise contínuas dos problemas a serem atacados, apontando o caminho e as estratégias por meio da pactuação de metas que demonstrem inovação ou melhorias nas condições de trabalho e na prestação de serviços aos usuários. A dificuldade em verificar melhorias nas atividades de trabalho pode estar interligada ao desinteresse pelas atividades que realiza, à falta de estímulo concedido pelo reconhecimento limitado ou à necessidade de atualização dos conhecimentos por parte do servidor.

Nas entrevistas realizadas, foi unânime o entendimento de que a experiência no exercício da mesma função faz com que haja maior domínio dessa, o que facilita a proposição de melhorias nos processos de trabalho. Em contrapartida, manter-se realizando a mesma função faz com que ela deixe de ser desafiadora, dificultando a proposição de melhorias, pois já não se vislumbra mais o que inovar ou melhorar.

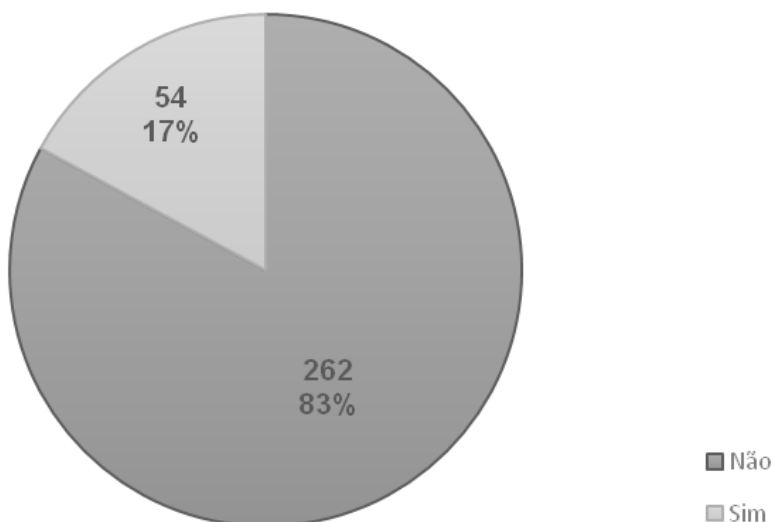
O "entrevistado A" e o "entrevistado B" informaram que o incentivo pecuniário concedido pelo Plano de Carreira é motivador a fim de que prossigam se capacitando para o trabalho e desenvolvendo um desempenho melhor a cada ano. Uma vez que o servidor alcança o último nível de capacitação, não terá a mesma

motivação para continuar realizando cursos de capacitação. Ressaltamos neste ponto que a UFJF conta com o PROQUALI, já mencionado no capítulo anterior, para incentivar a qualificação dos servidores por meio da concessão de bolsas de estudo.

Conforme evidenciado no Gráfico 4 a seguir, a pesquisa empreendida apontou que 17% dos servidores possuem dificuldades na elaboração de metas individuais por falta de habilidades e conhecimentos mais aprofundados das atividades que desempenham. A tendência é que, quanto mais atualizados e capacitados os TAEs, mais poderão contribuir para mudanças positivas a respeito de melhorias nas prestações de seus serviços oferecidos à comunidade:

Gráfico 4: Respostas ao Item 13 do Questionário de Pesquisa

13. Você possui dificuldade na elaboração de metas individuais por falta de habilidades e conhecimentos mais aprofundados das atividades que desempenha?



Fonte: elaborado pelo autor.

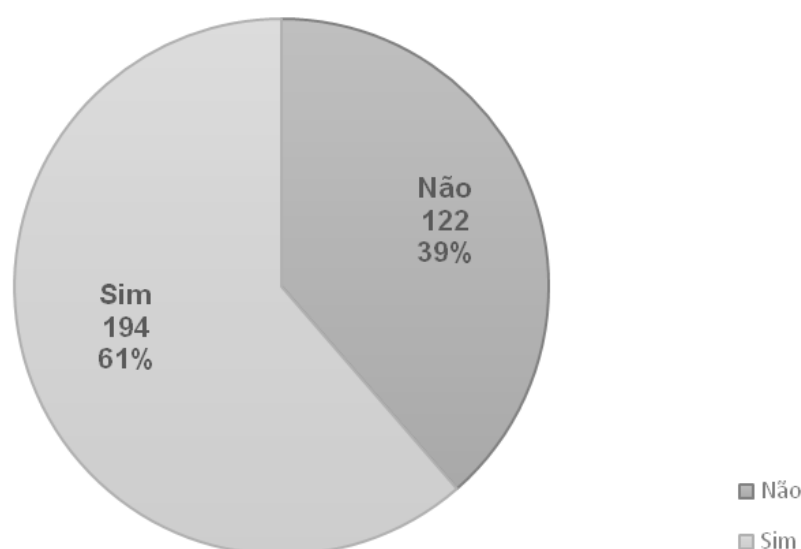
A capacitação é uma das ações a serem ofertadas pela equipe de Gestão de Pessoas para promover o desenvolvimento dos servidores. Essa ação precisa caminhar juntamente com a avaliação de desempenho, unindo a teoria à prática e, posteriormente, à análise dos dados para verificar o que pode ser aprimorado.

A UFJF oferece diversos cursos de capacitação e, também, de qualificação a fim de colaborar com o aperfeiçoamento dos servidores de seu quadro. De acordo

com os dados obtidos pela pesquisa, a maioria dos TAEs, mais precisamente 61%, conforme trazido pelo Gráfico 5, informou que a UFJF ofertou, nos anos de 2015 e 2016, cursos de capacitação ou qualificação relacionados com as atividades desempenhadas em seu setor/unidade. Apesar do quantitativo expressivo, há que se fazer uma pesquisa junto às Unidades da UFJF a fim de verificar os cursos necessários aos demais 39% dos TAEs:

Gráfico 5: Respostas ao Item 11 do Questionário de Pesquisa

11. Nos anos de 2015 e/ou 2016, a UFJF ofereceu cursos de capacitação ou qualificação relacionados com as funções desempenhadas em sua Unidade/Setor?

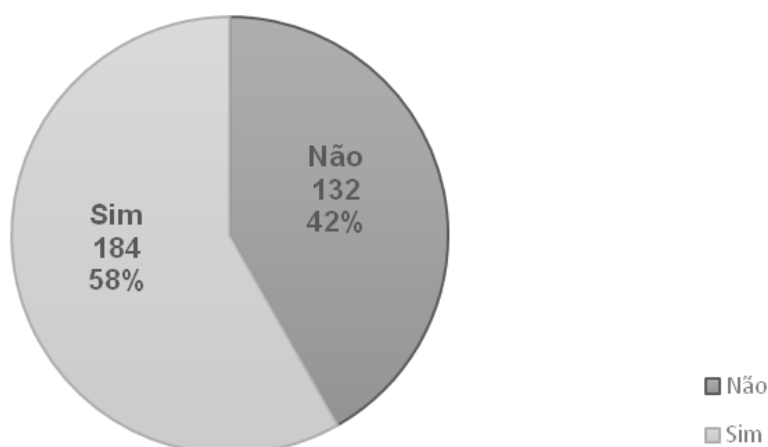


Fonte: elaborado pelo autor.

Ademais, a pesquisa apontou ainda que 58% dos servidores, conforme demonstrado no Gráfico 6 a seguir, informaram ter se capacitado ou qualificado nos referidos anos, o que demonstra um satisfatório e representativo quantitativo. No entanto, os demais 42% dos TAEs precisam buscar o prosseguimento de seu desenvolvimento teórico:

Gráfico 6: Respostas ao Item 12 do Questionário de Pesquisa

12. Nos anos de 2015 e/ou 2016, você participou de cursos de capacitação ou qualificação, ofertados ou não pela UFJF, relacionados com as funções que desempenha?



Fonte: elaborado pelo autor,

Algumas iniciativas foram promovidas por algumas Unidades de Avaliação, merecendo destaque a Diretoria de Segurança e a Auditoria. A Diretoria de Segurança acolheu, recentemente, por meio do processo de redistribuição, servidor com conhecimentos aprofundados em segurança e direito penal, que passou a difundir, por meio de cursos de capacitação, esses conhecimentos aos integrantes da equipe de trabalho desta Unidade para o aprimoramento dos serviços prestados à UFJF. Já a Auditoria construiu um Plano de Ação para o desenvolvimento dos servidores, vinculando-o ao PROADES, o que exigiu de sua equipe de trabalho a participação em cursos de capacitação, os quais contribuirão para a formação profissional e a melhoria dos serviços por eles prestados.

Quando indagados quanto à análise a respeito da capacitação e habilidades dos TAEs para desempenharem as atividades exigidas pelas demandas da Unidade em que estão lotados, a entrevista apontou que, em geral, os servidores que já alcançaram o último nível de progressão por mérito não apresentam a mesma motivação para participar do Programa como os que ainda recebem o incentivo pecuniário concedido pelo desempenho considerado satisfatório.

Nesse contexto, o “entrevistado A”, inclusive, informou que, em sua unidade, a maioria dos servidores já alcançou o último nível da progressão por mérito no Plano de Carreira, sendo que as metas de equipe pactuadas precisam ser pensadas para a realização dos servidores que ainda não alcançaram esse patamar, pois esses são os mais empenhados em sua concretização. O “entrevistado B” reforçou essa realidade institucional, informando que não possui motivação para participar efetivamente do PROADES propondo melhorias e projetos inovadores, uma vez que não possui a motivação pelo reconhecimento concedido pelo incentivo pecuniário decorrente da limitação do Plano de Carreira.

A seguir, passamos a analisar os dados obtidos pelas questões que envolvem o planejamento realizado por cada equipe de trabalho em suas unidades.

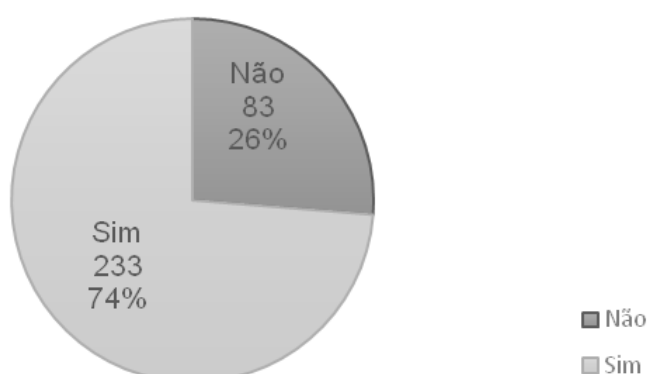
2.6.2.2 Planejamento

Algumas perguntas se voltaram para a investigação de como é realizado o Planejamento dentro de cada unidade de avaliação da UFJF.

De acordo com o resultado obtido pelo questionário, conforme exposto no Gráfico 7, a grande maioria, totalizando 74% (233) das Unidades Avaliadas pelo PROADES, respeita um dos pilares deste Programa, que é a realização do Planejamento de forma participativa:

Gráfico 7: Respostas ao Item 07 do Questionário de Pesquisa

07. Em sua Unidade/Setor, o Plano de Metas, em 2016, foi construído de forma participativa com a contribuição de toda a equipe de trabalho, inclusive as chefias?



Fonte: elaborado pelo autor.

No entanto, de acordo com os dados coletados, o planejamento participativo não é uma unanimidade institucional, sendo que 26% (83), ou seja, pouco mais do que $\frac{1}{4}$ da instituição, enfrentam desafios em abranger a contribuição de todos os servidores no planejamento das atividades de trabalho com a propositura de metas. Salientamos que as metas devem ser pactuadas, ou seja, todos os membros da equipe de trabalho devem concordar com o que foi proposto no Plano de Metas de sua Unidade.

O planejamento realizado de forma participativa possibilita a troca de experiências e conhecimentos entre a força de trabalho, promove um sentimento de pertencimento, a união e o respeito à reflexão de todos os servidores técnicos e suas chefias na construção de um objetivo comum, que é a melhoria da prestação dos serviços. Uma vez que o servidor vivencia e participa do planejamento das metas, ele tem maior facilidade de verificar e discutir qual será o seu papel no alcance das metas propostas para a sua equipe de trabalho, assim como a exequibilidade do que fora proposto.

No âmbito das entrevistas realizadas, o “entrevistado A” informou que, em sua “unidade 1”, a reunião nem sempre contou com a presença de todas as chefias, mas que, no 7º ciclo, estas passaram a participar efetivamente do planejamento. Relatou ainda que, em sua Unidade, já presenciou o PROADES sendo executado como um “cumprimento de protocolo”, apenas para fins de formalização da concessão da progressão por mérito.

Quanto à sua equipe de trabalho, o referido entrevistado afirmou que os servidores que ainda não alcançaram o último nível de progressão no Plano de Carreira participam efetivamente do planejamento, empenhando-se em propor metas significativas. No entanto, eles se sentem limitados por terem que elaborar metas que dependam pouco dos servidores que já alcançaram o último nível de progressão. Nas palavras do “entrevistado A”, esses trabalhadores não se sentem motivados por não terem o incentivo pecuniário concedido pelo desempenho considerado satisfatório devido à limitação do Plano de Carreira.

Já o “entrevistado B” relatou que, em sua Unidade, notou um maior envolvimento dos servidores com o PROADES nesse 7º ciclo. Ademais, mencionou também que, em sua “unidade 2”, as metas de equipe são elaboradas pela secretaria e apresentada em reunião para deliberação pela equipe para aprovação

ou alteração do que fora proposto. Posteriormente a esse momento, os TAEs possuem autonomia para verificar como podem contribuir com o alcance das metas de sua equipe, elaborando as metas individuais. No entanto, a referida unidade, para o 7º ciclo, apenas descreveu atividades rotineiras de trabalho, e não metas.

O “entrevistado C” informou que, em sua “Unidade 3”, o Plano de Metas é copiado literalmente do último ciclo, podendo ser incluída ou excluída alguma meta pela equipe de trabalho. Apontou, ainda, que a equipe de trabalho se reúne e reflete a respeito de possíveis melhorias e inovações, mas que apresenta dificuldades em propor mudanças significativas.

Por sua vez, o “entrevistado D” afirmou que, em sua “unidade 4”, os TAEs se reúnem para elaboração do Plano de Metas, buscando sempre refletir a respeito do que pode ser proposto como melhoria. Em sua unidade, a coordenação setorial é modificada anualmente para incentivar a participação e envolvimento de todos os servidores com os objetivos do Programa. Apesar de não contarem com a participação de sua chefia, que concede total autonomia para que estes deliberem e construam o Plano de Metas, assim como na “Unidade 1”, o planejamento foi considerado eficiente. Por fim, informou que percebe um interesse maior por parte dos membros de sua equipe devido às mudanças ocorridas pela implementação do Programa por meio de processo físico e não mais pelo SIGA e pela exigência da apresentação de um relatório final a ser elaborado pela equipe de trabalho ao final do ciclo com perguntas direcionadas. De acordo com o entrevistado, a mudança da roupagem do PROADES gerou uma curiosidade, desconforto e impulsionou o saber.

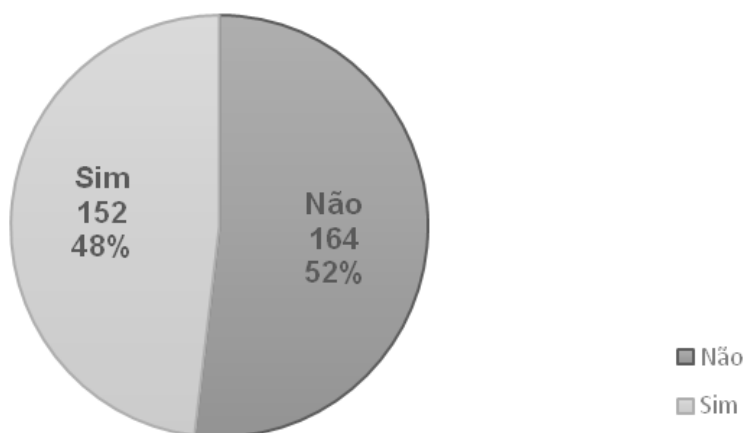
Podemos destacar que, confrontando as unidades acadêmicas 1 e 2 e confrontando as unidades administrativas 3 e 4, percebemos que as unidades 1 e 4, que construíram um Plano de Metas eficaz, têm desafios que são superados pelo comprometimento de alguns servidores em participar efetivamente do PROADES. Já as Unidades 2 e 3 construíram um Plano de Metas ineficaz, contemplado por descrições de atividades em vez de proposições de metas significativas, o que não demonstrou a reflexão esperada e o comprometimento com o Programa.

Esse fato reforça que toda ação gera reação. Ou seja, a mudança gera impacto e impulsiona a saída de um comodismo, mas depende da aceitação, do envolvimento e comprometimento de toda a força de trabalho. Afinal, utilizando palavras do “entrevistado D”, a mudança também pode gerar muita resistência.

Ainda quanto à construção do planejamento das metas realizado pelas Unidades de Avaliação, a pesquisa de campo apontou, conforme demonstrado no Gráfico 8, que mais da metade (52%) dessas Unidades não leva em consideração o disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):

Gráfico 8: Respostas ao Item 08 do Questionário de Pesquisa

08. No planejamento de metas realizado por sua equipe de trabalho, no ano de 2016, foram analisadas as metas contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF direcionadas a sua Unidade/Setor?



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme já mencionado no capítulo 1, há uma hierarquia de metas a ser respeitada. As metas individuais visam ao cumprimento das metas de equipe, que, por sua vez, embasam-se nas metas institucionais. Estas levam em consideração a realidade institucional e o previsto no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias, na Lei Orçamentária Anual, bem como observam o disposto nas diversas legislações federais voltadas para a Educação Superior e nas normatizações oriundas do MEC.

A hierarquia é necessária para direcionar os esforços da máquina administrativa, entendida por cada órgão e seus servidores, no alcance dos objetivos nacionais para a educação. Inclusive, o “entrevistado B” menciona durante a entrevista concedida que possui dificuldade de apresentar uma visão mais ampla da instituição, não tendo o conhecimento dos objetivos e metas buscados pela UFJF.

Os dados apresentados reforçam o que foi mencionado anteriormente quanto ao desconhecimento dos TAEs acerca de normatizações que não estão diretamente voltadas para as atividades que realizam. Dessa forma, o PDI, por ser um documento extenso e amplo, apesar de ter relação com as atividades realizadas pelas Unidades da Universidade, não é de conhecimento da maioria dos servidores. Sendo assim, devido à sua posição de plano diretor para o alcance dos objetivos institucionais, o conhecimento de seu teor deve ser promovido pelo PROADES.

Nas entrevistas, os TAEs foram unânimes em informar que nunca ocorreu, durante o momento da pactuação do Plano de Metas de sua Unidade, a análise das metas propostas pelo PDI para as Unidades da UFJF. Esse documento traz, em seu bojo, objetivos e metas institucionais a serem cumpridos pelas Unidades da UFJF, o que contribui para direcionar os esforços das Unidades e de suas equipes de trabalho. Dessa forma, as metas contidas no PDI podem ser incluídas como metas de equipe, o que facilita a elaboração do Plano de Metas.

A seguir, passamos a analisar o bloco de pesquisa a respeito da qualidade das metas apresentadas no Plano de Metas pelas Unidades de Avaliação da UFJF.

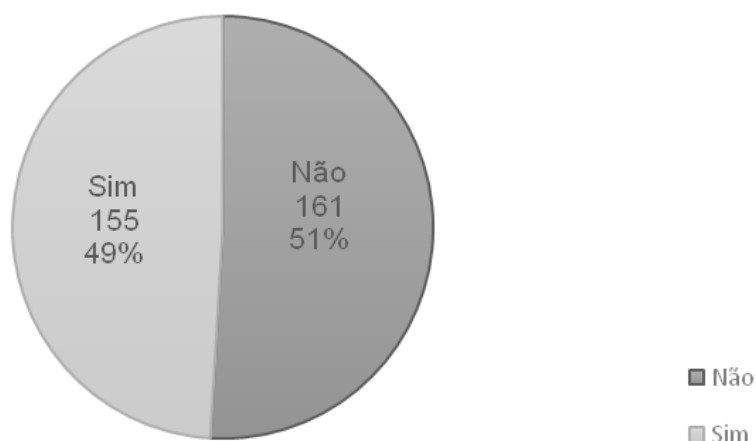
2.6.3 Eixo de Análise: Qualidade das Metas

O Plano de Metas deve revelar as aspirações das Unidades em prol de melhorias dos serviços prestados pela UFJF. No entanto, a equipe do PROADES constatou, por meio de reuniões junto às Unidades, que projetos inovadores e diversas ações de melhorias dos processos de trabalho não são transformadas em metas por algumas Unidades, não fazendo parte de seu Plano de Metas.

Essa percepção pode ser ratificada pelos dados obtidos pela pesquisa de campo, demonstrados no Gráfico 9 a seguir, os quais apresentam um quantitativo de 49% de servidores que afirmam que o Plano de Metas não expõe todas as ações inovadoras e de melhorias realizadas durante o ciclo do PROADES.

Gráfico 9: Respostas ao Item 15 do Questionário de Pesquisa

15. Após o encerramento da fase de pactuação de metas (1ª Fase do PROADES), para o ano de 2016, foram executadas ações de melhoria e/ou ações inovadoras que não constaram no Plano de Metas de sua Unidade/Setor?



Fonte: elaborado pelo autor.

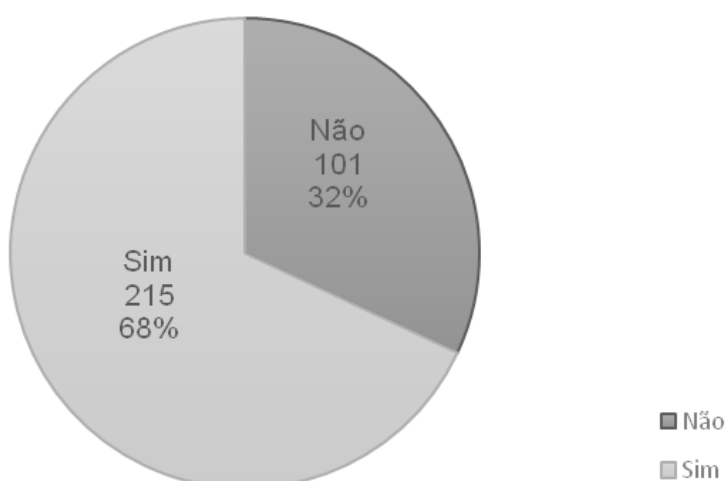
Notamos que são apresentadas, por parte de algumas unidades, dificuldades na construção de um Plano efetivo, com metas significativas que desafiem o servidor ao desenvolvimento pessoal e profissional e gerem dados necessários para serem analisados e utilizados pela equipe de Gestão de Pessoas e por gestores das unidades avaliadas em prol da melhoria dos processos e condições de trabalho, bem como do aprimoramento da capacitação e da qualificação das equipes de trabalho.

Ademais, há reflexões que se traduzem em planejamentos e ações realizadas pelas Unidades, mas que, por ocorrerem após a fase de pactuação de metas, acabam não sendo traduzidas em metas e, consequentemente, não constam no Plano de Metas. Esse fato ocorre porque a realidade é transformada diariamente, de modo que novas demandas vão surgindo, impulsionadas por mudanças na legislação e nas necessidades dos usuários e, com estas, novos desafios, novas reflexões e novos planejamentos. Conforme verificamos anteriormente, trata-se de um ciclo contínuo de busca de suprir constantemente a expectativa dos usuários por meio da superação, ano a ano, da qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

Outros fatores podem contribuir para a não inclusão de ações que poderiam ser traduzidas em metas, até mesmo, na primeira fase do PROADES, a fase de pactuação de metas. Mesmo que o Programa não tenha o caráter punitivo, o receio às consequências por exercer um desempenho considerado insatisfatório foi confirmado como um destes fatores pela pesquisa de campo, conforme demonstrado pelo Gráfico 10 a seguir:

Gráfico 10: Respostas ao Item 18 do Questionário de Pesquisa

18. Ao elaborar as metas levo em consideração as consequências caso não consiga cumpri-las, como: a não obtenção de progressão por mérito profissional e a impossibilidade de concorrer à bolsa de apoio a qualificação?



Fonte: elaborado pelo autor.

As consequências se limitam à não progressão por mérito profissional e à impossibilidade de concorrer à bolsa de apoio à qualificação. A progressão por mérito profissional, lembrando o exposto no primeiro capítulo, enseja no incentivo pecuniário de 3,9% sobre o salário base desses servidores. Já a bolsa de apoio à qualificação pode sofrer variação de acordo com a disponibilidade orçamentária da instituição devido a ser ela um benefício concedido pela Universidade Federal de Juiz de Fora para incentivar os servidores a prosseguirem com sua formação acadêmica.

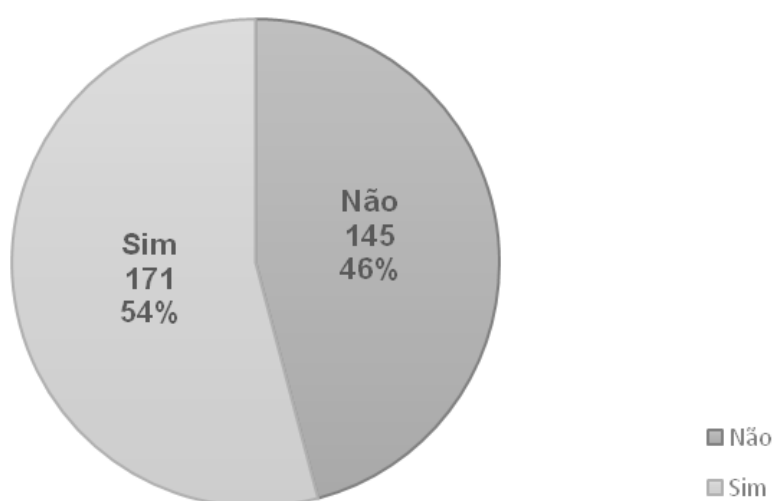
Um dado informado pela realização das entrevistas, concedido pelo “entrevistado D”, foi o de que, se sua equipe de trabalho já puder prever um fator dificultador que possa obstar o alcance das metas, estas sequer são pactuadas. De acordo com sua percepção, o mérito acaba sendo deixado de lado por alguns servidores. O que permanece é a utilização do incentivo pecuniário concedido pela progressão por mérito como forma de suprir a inércia por parte do governo em conceder o reajuste salarial anual aos servidores.

Devido ao receio quanto às consequências supramencionadas, o quantitativo expressivo de 68% dos TAEs leva em consideração esse fator ao elaborar suas metas individuais, o que influencia diretamente na qualidade das metas pactuadas, que tenderão a serem de fácil e simples execução, podendo, até mesmo, ser pouco significativas.

Conforme apresentado também pelos dados obtidos pela pesquisa de campo, representados pelo Gráfico 11, mais da metade dos servidores (54%) já deixou de elaborar metas por depender de outro setor ou servidor para cumpri-las:

Gráfico 11: Respostas ao Item 20 do Questionário de Pesquisa

20. Você já deixou de elaborar metas por depender de outro setor ou servidor para cumpri-las?

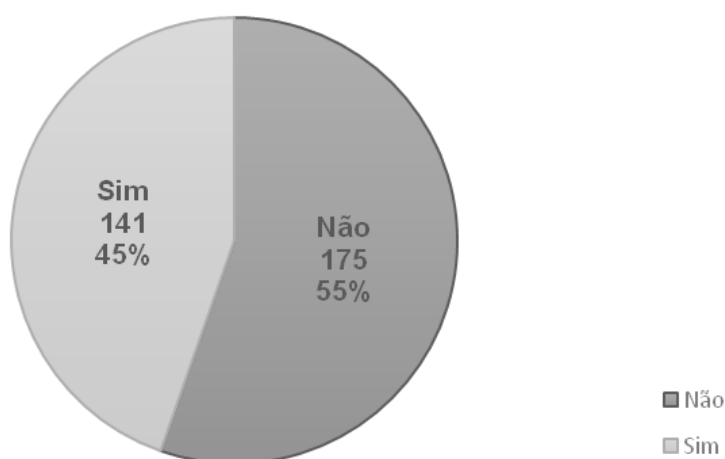


Fonte: elaborado pelo autor.

A articulação com outros servidores e setores é comum e inevitável em qualquer organização. No entanto, a pesquisa empreendida revela que o receio em não alcançar as metas pactuadas gera limitações a essa articulação por parte dos servidores, que preferem não arriscar a depender de outrem para o alcance de suas metas individuais. Ademais, para além do fator apresentado, muitos TAEs já deixaram de pactuar metas também por falta de recursos materiais ou orçamentários, necessários à sua execução, conforme apontam os dados da pesquisa de campo ilustrados pelo Gráfico 12:

Gráfico 12: Respostas ao Item 19 do Questionário de Pesquisa

19. Você já deixou de elaborar metas por falta de recursos materiais ou orçamentários, necessários para sua execução?



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme já trabalhamos no primeiro capítulo, os orçamentos públicos são limitados e não acompanham as demandas sociais. As condições de trabalho influenciam diretamente na qualidade do Plano de Metas das Unidades, uma vez que, para cumpri-lo, os servidores precisam dos recursos necessários.

Por esse motivo, de acordo com os dados obtidos, 45% dos TAEs já deixaram de propor metas. Esse fator também se apresenta como negativo, pois o intuito do Programa é obter dados para serem trabalhados pela própria unidade e pela equipe de Gestão de Pessoas. Se o servidor elaborasse a meta e não a cumprisse por

ausência de recursos, não sofreria as consequências mencionadas e contribuiria para que esse fato fosse levado ao conhecimento da Universidade, o que permitiria ações direcionadas para o suprimento das necessidades a fim de promover a continuidade da melhoria dos resultados apresentados e do desenvolvimento contínuo dos servidores e dos serviços prestados aos usuários.

Para o alcance de um Plano de Metas robusto e eficaz, é imprescindível que o planejamento seja participativo, promovendo a valorização e desenvolvimento dos TAEs pela troca de experiências e conhecimentos. É preciso também conceder a tranquilidade necessária para que os TAEs não temam o Programa a fim de contribuírem para que os dados sejam fieis à realidade e possam subsidiar o desenvolvimento institucional e dos próprios servidores.

Assim como no acompanhamento do desempenho, a participação das chefias é essencial nesse momento de planejamento em razão de, por força do cargo que ocupam, obterem informações mais aprofundadas acerca das demandas que estão sendo exigidas pela direção da Instituição. Da mesma forma, esse envolvimento é fundamental, também, no âmbito de sua unidade de atuação pelo fato de o dirigente ter uma visão mais ampla a respeito das atividades exercidas por sua equipe de trabalho.

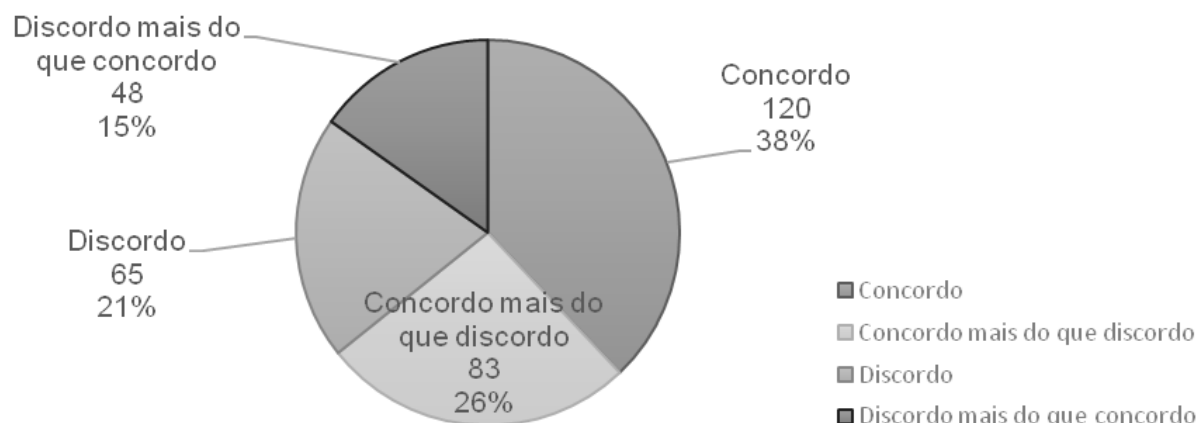
Portanto, as chefias, por possuírem essa visão geral das demandas que precisam ser implementadas em sua unidade, podem direcionar melhor os esforços de sua força de trabalho na construção de um Plano de Metas eficaz. Nesse sentido, deverão atuar como líderes, de modo que contribuam para motivar e manter a união de sua equipe, concedendo o apoio e suporte necessário ao alcance das metas pactuadas. Ademais, devem adotar uma postura justa e imparcial no momento de verificar o que fora alcançado, além de dar o *feedback* da avaliação à equipe.

Com relação à satisfação da força de trabalho no que diz respeito à participação às suas chefias no PROADES, a pesquisa de campo apontou, conforme representado no Gráfico 13, que 38% dos TAEs consideram satisfatória a participação de sua chefia em todas as fases do Programa, enquanto 26% consideram mais para satisfatória do que insatisfatória. Por outro lado, 21% dos TAEs consideram insatisfatória a participação de sua chefia no Programa. Já 15% entendem que a participação da chefia tende mais para insatisfatória do que satisfatória.

De acordo com os dados analisados, 36% dos TAEs não estão satisfeitos com a participação de suas chefias nas fases de construção do Plano de Metas, acompanhamento e suporte para o desempenho no alcance das metas pactuadas e avaliação daquilo que fora pactuado no PROADES:

Gráfico 13: Respostas ao Item 14 do Questionário de Pesquisa

14. Qual o seu grau de concordância em relação à afirmativa:
“Considero satisfatória a participação de minha chefia na construção do Plano de Metas e no momento de acompanhamento e avaliação do desempenho dos servidores”?



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados obtidos demonstram que a grande maioria considera efetiva a participação de sua chefia em cada fase do PROADES. Contudo, por outro lado, pouco mais de 1/3 da população pesquisada entendeu que suas chefias não exercem como deveriam o seu papel de liderança à frente desse Programa, o que influencia diretamente na qualidade das metas pactuadas. Inclusive, na entrevista concedida, o “entrevistado D” informou que o dirigente de sua Unidade não participa do PROADES, cabendo aos TAEs a iniciativa e a elaboração do Plano de Metas, assim como o acompanhamento e avaliação. Em reforço a essa realidade, o “entrevistado A” relatou que somente a partir do 7º ciclo sua chefia começou a participar efetivamente do Programa. Já o “entrevistado C” informou que a sua chefia participa do Programa, mas permite que sua equipe pactue, ciclo a ciclo, as mesmas metas.

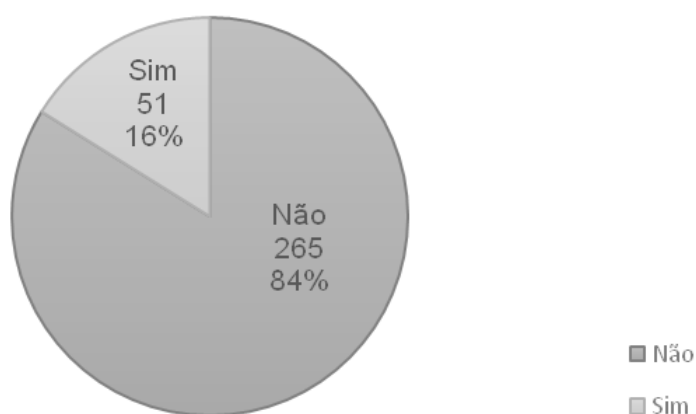
As informações retratadas demonstram que algumas chefias da Universidade Federal de Juiz de Fora ainda encontram desafios no uso do PROADES para o desenvolvimento da força de trabalho ou até mesmo desconhecem o potencial dessa ferramenta de gestão oferecida pela Instituição.

Outro fator que influencia diretamente na qualidade das metas propostas pelos servidores é o grau de satisfação destes com as atividades que realizam e com o reconhecimento pela realização de um desempenho satisfatório. O reconhecimento é um estímulo para motivar os servidores a buscarem constantemente a melhoria do desempenho laboral.

De acordo com a pesquisa de campo realizada, conforme trazido pelo Gráfico 14, 84% dos servidores informaram que jamais tiveram qualquer tipo de reconhecimento devido à realização de um desempenho considerado satisfatório:

Gráfico 14: Respostas ao Item 16 do Questionário de Pesquisa

16. O desempenho satisfatório na execução de metas individuais pactuadas no PROADES te concedeu maior reconhecimento e respeito ou promoção na carreira (exercício de função gratificada: FG ou CD), na UFJF?



Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de parecer um dado alarmante devido ao expressivo quantitativo negativo, temos de considerar que muitas metas pactuadas podem ser pouco significativas, não expressando grandes dificuldades ou melhorias capazes de gerar um reconhecimento por sua realização.

O incentivo concedido por meio de bolsa de apoio à qualificação e o reconhecimento pecuniário por meio da progressão por mérito profissional, salvo por limitações do Plano de Carreira, já são garantidos pela UFJF ao servidor em caso da realização de um desempenho considerado satisfatório, mas essas não são as únicas formas de se conceder reconhecimento. Outras formas podem ser provenientes da concessão de liberdade e autonomia para trabalhar, do respeito por sua equipe de trabalho, do apoio dado pela chefia ou por meio da realização de novas funções mais desafiadoras e da promoção na carreira com benefícios pecuniários somados ao salário.

Como elemento exemplificador que reforça os argumentos mencionados, citamos os pesquisadores norte-americanos Robert Levering e Milton Moskowitz, que lançaram um livro sobre felicidade no ambiente de trabalho. Em conformidade com os estudos desenvolvidos pelos autores, observamos que as melhores organizações para se trabalhar são as que possuem um ambiente em que as pessoas se sentem respeitadas e possuem credibilidade (CHIAVENATO, 2014).

Não é por acaso que a literatura moderna que trata e estuda as organizações aponta que estas já trabalham com a ideia de que o maior patrimônio da organização é a sua força de trabalho. E, para construção e crescimento desse patrimônio, é preciso prepará-la e capacitá-la continuamente.

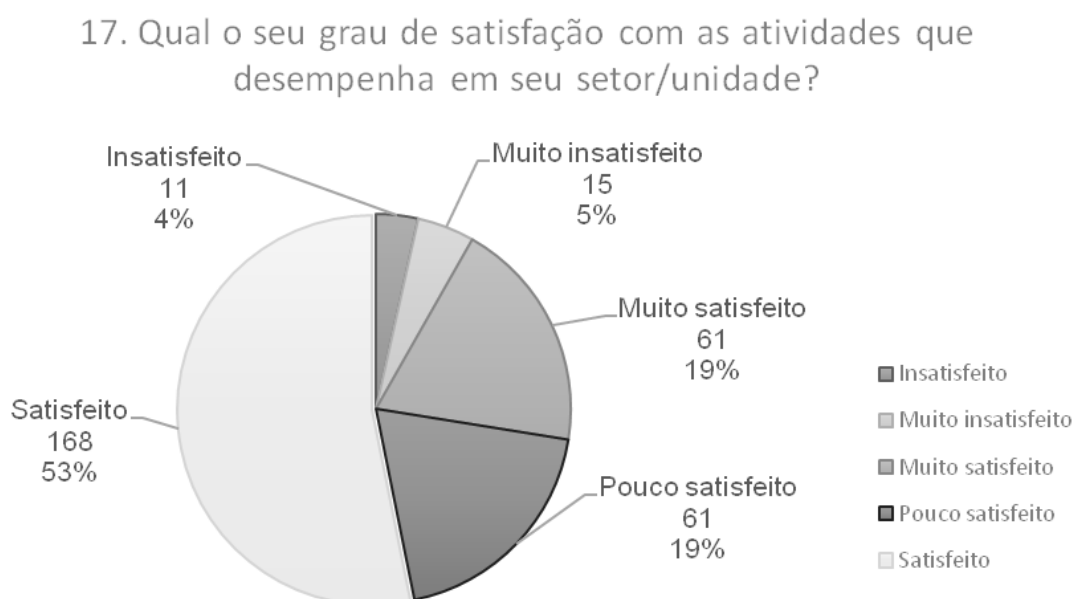
Chiavenato (2014) vai além em suas reflexões. Entende que não basta apenas o reconhecimento por seus esforços, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tem bom desempenho.

Na contramão do que compreende o referido autor, a equipe de trabalho da “unidade 1” tem o costume de aprovar os servidores que não contribuem efetivamente com as metas pactuadas pela equipe de acordo com informação concedida em entrevista pelo “entrevistado A”. Independentemente do fato de esses TAEs não mais terem o incentivo pecuniário pela progressão por mérito, a informação deturpada da realidade repassada aos resultados do PROADES influencia negativamente nos dados obtidos, que serão analisados e utilizados para direcionar ações realizadas pela própria Unidade ou por outras, como é o caso da Unidade de Gestão de Pessoas.

Quanto à satisfação dos servidores em realizar as atividades que desempenham em seu setor/unidade atualmente, 19% informaram estar muito satisfeitos enquanto 53% estão satisfeitos, somando um total de 72%. Trata-se de um percentual expressivo, que contribui para o crescimento profissional desses servidores no exercício de suas atividades.

A satisfação em realizar as atividades que desempenham favorece a capacitação do servidor e a busca por melhorias, culminando na elaboração de metas. No entanto, não podemos ignorar os 19% de TAEs pouco satisfeitos, 4% insatisfeitos e 5% muito insatisfeitos, somando 28% que não desempenham atividades que geram satisfação:

Gráfico 15: Respostas ao Item 17 do Questionário de Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

A respeito da satisfação do servidor na realização de seu trabalho, Chiavenato (2014) explica que, para que as pessoas sejam produtivas, elas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com respeito. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com as atividades que desempenham. Resta claro que a tendência é que pessoas insatisfeitas produzam com menos qualidade

do que pessoas satisfeitas, de modo que a satisfação no trabalho é determinante para o sucesso organizacional.

Por fim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta propícia à melhoria da satisfação do servidor por buscar promover desafios por meio de metas que motivem o servidor a realizar um trabalho desafiador, que lhe permita desenvolver-se como pessoa e profissionalmente. Esse Programa também busca a união da equipe de trabalho, uma vez que trabalham juntos pelos mesmos objetivos, e a valorização dessa equipe por conceder voz ao participar da gestão de sua unidade, o que gera um sentimento de pertencimento e respeito por seu papel.

Com base na fundamentação obtida pela análise de dados contidos na literatura moderna e de informações adquiridas pela pesquisa de campo apresentada no segundo capítulo deste trabalho, apresentamos a seguir um Plano de Intervenção que indique soluções exequíveis que possam contribuir para o saneamento do problema apresentado no primeiro capítulo.

3 PLANO DE AÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo geral compreender os desafios que envolvem a elaboração do Plano de Metas pelos servidores da UFJF para, a partir da análise do problema, poder atacá-lo por meio de um planejamento de ações exequíveis, fundamentado nas pesquisas apresentadas neste trabalho.

Considerando o objetivo, a partir das análises e interpretações dos dados obtidos pelos Planos de Metas das unidades e pela realização do estudo de campo, além do arcabouço teórico exposto ao longo deste trabalho, trazemos, neste capítulo, um Plano de Ação Educacional (PAE) com recomendações as quais acreditamos que possam contribuir para a melhoria da qualidade das metas apresentadas pela força de trabalho da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A partir das ações recomendadas por esse Plano, o PROADES obterá dados mais fiéis, sólidos e claros a serem analisados, fortalecendo-se como um instrumento de gestão capaz de promover os resultados esperados pela UFJF. O referido PAE tem como intuito tornar compreensível a elaboração do Plano de Metas pelo grande quantitativo de servidores que compõe o quadro da UFJF com a apresentação de um processo sistemático que traz a sequência lógica de atos a serem realizados para propositura de metas significativas. Ademais, tem também como objetivo capacitar continuamente os servidores para participação e promoção desse Programa.

As sugestões de ações se destinam, principalmente, à equipe do PROADES, que faz parte da Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas da Unidade de Gestão de Pessoas da UFJF.

A seguir, apresentamos o Plano de Ação Educacional, que compreende ações que contribuirão para o saneamento do problema existente, objetivo geral deste trabalho. Com base nos eixos elaboração de metas e qualidade de metas, fundamentamos esse Plano em duas grandes ações: atualização da sistematização da construção do Plano de Metas e capacitação dos servidores para participação no PROADES.

Embora o presente estudo se relacione com a realidade observada na UFJF, acreditamos que o Plano de Ação Educacional apresentado neste capítulo se aplica

a outras IFES. Salientamos, contudo, a importância de se realizarem estudos para a sua devida adequação à realidade de cada local.

3.1 AÇÃO 1: ATUALIZAÇÃO DA SISTEMATIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE METAS

Vários foram os motivos que nos levaram a identificar a necessidade de uma repaginação da forma como ocorre atualmente a construção do Plano de Metas pelas unidades da UFJF por meio de seus servidores TAEs e chefias.

Inúmeras ações já foram realizadas pela equipe do PROADES nesses dez anos de sua implementação. No entanto, ainda podemos verificar um quantitativo significativo de servidores que demonstram dificuldades na construção do Plano de Metas e acabam por apresentar descrições de atividades inerentes aos cargos que ocupam ou metas evasivas, as quais, além de não serem conexas a indicadores, não trazem informações claras quanto ao objetivo proposto.

Devido ao quantitativo expressivo de 1.577 TAEs que compõe o quadro de servidores da UFJF e ao limitado número de servidores que compõe a equipe do PROADES, responsáveis pela análise dos Planos de Metas apresentados pelas Unidades avaliadas, tornam-se precários o trabalho essencial de cobrança instrutiva e a capacitação de cada servidor para participação no Programa. São esses temas que trabalharemos na seção que tratará da implementação da segunda ação deste Plano de Ação Educacional.

Devido a essa realidade, torna-se fundamental a criação de uma sistematização que consiga ser simples e clara, capaz de direcionar as etapas a serem percorridas pelos servidores para a elaboração de metas efetivas. A partir dessa ação, eles poderão compreender cada vez mais os objetivos do PROADES e reduzir os equívocos na apresentação de suas metas.

A referida ação ocorrerá por meio de duas etapas, conforme delimitado no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Ação 1 do Plano de Ação Educacional

Ação 1: Atualização da sistematização da construção do Plano de Metas
Etapa 1: Elaboração de uma sequência lógica e padronizada de atos para a construção do Plano de Metas
Etapa 2: Implementação da nova sistemática no SIGA

Fonte: elaborado pelo autor.

Já a execução de cada uma dessas etapas pode ser representada por meio da ferramenta 5W2H⁴⁰ conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5: Execução das Etapas da Ação 1 do PAE (continua)

O quê	Etapa 1	Elaborar uma sequência lógica e padronizada de atos para direcionar os servidores à elaboração de Planos de Metas efetivos
	Etapa 2	Implantar a nova sistematização de elaboração do Plano de Metas no SIGA
Por quê?	Etapa 1	Melhorar a qualidade dos Planos de Metas apresentados e, conseqüentemente, apresentar resultados que supram as expectativas dos usuários
	Etapa 2	A implementação no SIGA é necessária pelo fato do PROADES, em regra, ser informatizado
Como?	Etapa1	Fundamentação em teorias bibliográficas, realidade institucional por meio de experiências laborais e pela pesquisa de campo apresentada neste trabalho
	Etapa 2	A implementação no SIGA depende de informações detalhadas da sistematização, que será realizada com uso do Programa <i>Bizagi Modeler</i> ⁴¹

⁴⁰ Ferramenta de gestão de mapeamento das atividades com a maior clareza possível. O nome 5W2H remete às etapas a serem seguidas: *What, Why, Where, When, Who, How* e *How much*.

⁴¹ Software que possibilita de forma clara o mapeamento dos processos de trabalho por meio de fluxogramas.

Quadro 5: Execução das Etapas da Ação 1 do PAE (conclusão)

Quem?	Etapa 1	A nova sistemática será apresentada pelos atores envolvidos neste trabalho
	Etapa 2	Equipe do PROADES e CGCO
Quanto?	Etapa 1	Não há custo ⁴²
	Etapa 2	Não há custo
Quando?	Etapa 1	A nova sistemática será apresentada neste trabalho.
	Etapa 2	Período necessário para o CGCO implementar as alterações no SIGA
Onde?	Etapa 1	UFJF / CAEd
	Etapa 2	UFJF

Fonte: elaborado pelo autor.

Na subseção seguinte, trazemos, de forma detalhada, as mudanças apresentadas pela primeira etapa da primeira ação do Plano de Ação Educacional.

3.1.1 Etapa 1: Elaboração de uma sequência lógica e padronizada de atos para a construção do Plano de Metas

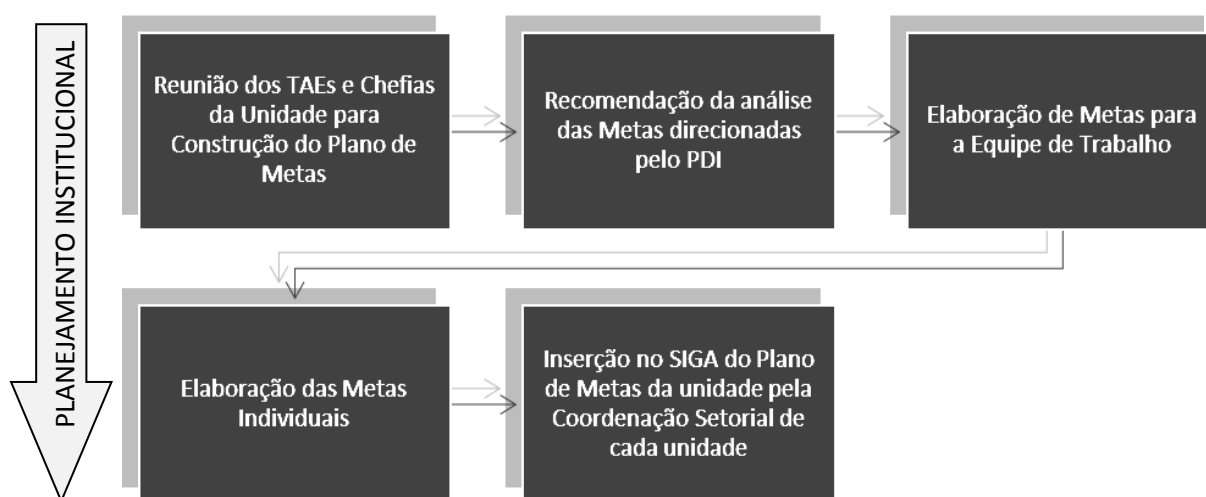
A apresentação de uma sequência lógica e padronizada de atos para a construção do Plano de Metas contribui para a melhoria do Planejamento Administrativo Institucional e, conseqüentemente, apresentar resultados que promovam a melhoria dos processos de trabalho e proporcionem a satisfação dos servidores e usuários.

Para melhor compreensão das mudanças que estão sendo propostas por essa primeira etapa, precisamos comparar a sistematização atual para a construção do Plano de Metas com a proposta da nova sistematização. Nesse sentido, apresentamos a seguir os Quadros 6 e 7, os quais são comparativos que detalham a sistematização atual implementada nos Manuais do PROADES e no SIGA da UFJF

⁴² “Não há custos” significa não haver custos adicionais à instituição, ou seja, todos os recursos necessários à realização da ação estão previstos no orçamento da UFJF.

e a nova sistematização recomendada por este trabalho, fundamentada pela pesquisa e pelos argumentos arrolados:

Quadro 6: Sistemática Atual do Plano de Metas



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme podemos verificar, atualmente, há um processo sistematizado que, por meio do planejamento participativo dos TAEs e suas chefias, respeita a hierarquia de metas, exigindo que as metas individuais sejam conexas às metas de equipe.

Apesar dos esforços realizados pela equipe do PROADES para capacitar e instruir os servidores quanto à forma esperada pela UFJF da apresentação do Plano de Metas pelas Unidades, o êxito não fora alcançado. A transformação esperada da qualidade das metas propostas nos Planos de Metas da totalidade das unidades da UFJF ainda está distante de ser alcançada.

A sistematização vigente não solicita dados quanto às atividades desempenhadas pelos servidores, à capacitação e à qualificação destes para o exercício dessas atividades em suas unidades, o que impossibilita a execução de uma gestão por competência. Não há a exigência de que as metas apresentadas estejam identificadas por seu tipo, acompanhadas por indicadores, tampouco se exige a apresentação de estratégias para o seu cumprimento. Portanto, a sistemática apresentada precisa ser reformulada para que possa direcionar os

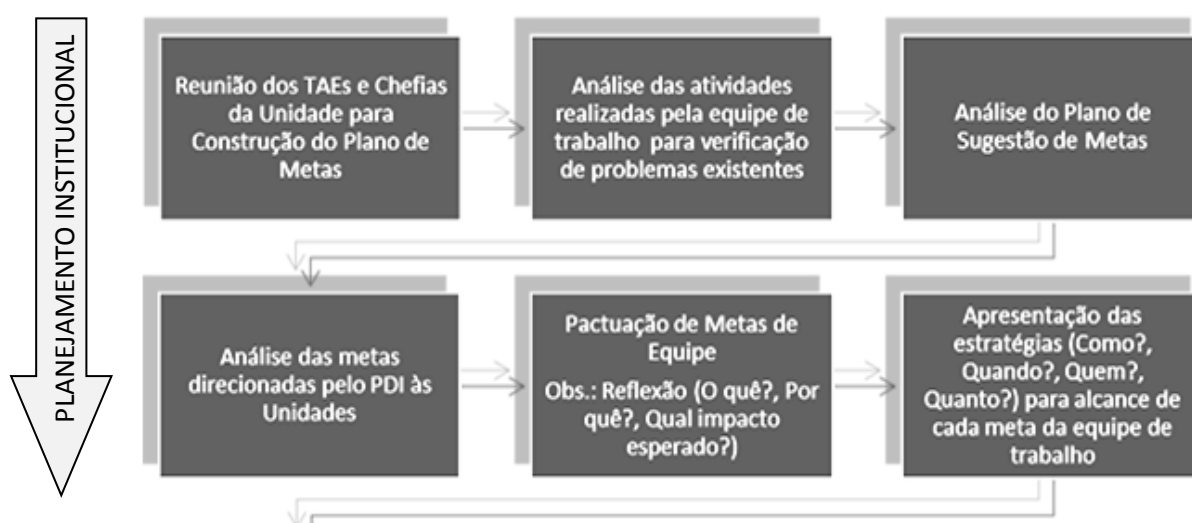
servidores a uma reflexão, acompanhada da prestação de informações pelos servidores TAEs, que leve a metas eficazes para esta instituição.

Conforme demonstramos nos dois primeiros capítulos deste trabalho, essa sistemática não se apresenta clara a todos os servidores, tornando-se defasada frente à realidade institucional, uma vez que o planejamento apresentado não representa o potencial produtivo das unidades. Da mesma forma, não traz dados claros que apontem as estratégias para o alcance das metas pactuadas, assim como os impactos pretendidos com seu alcance.

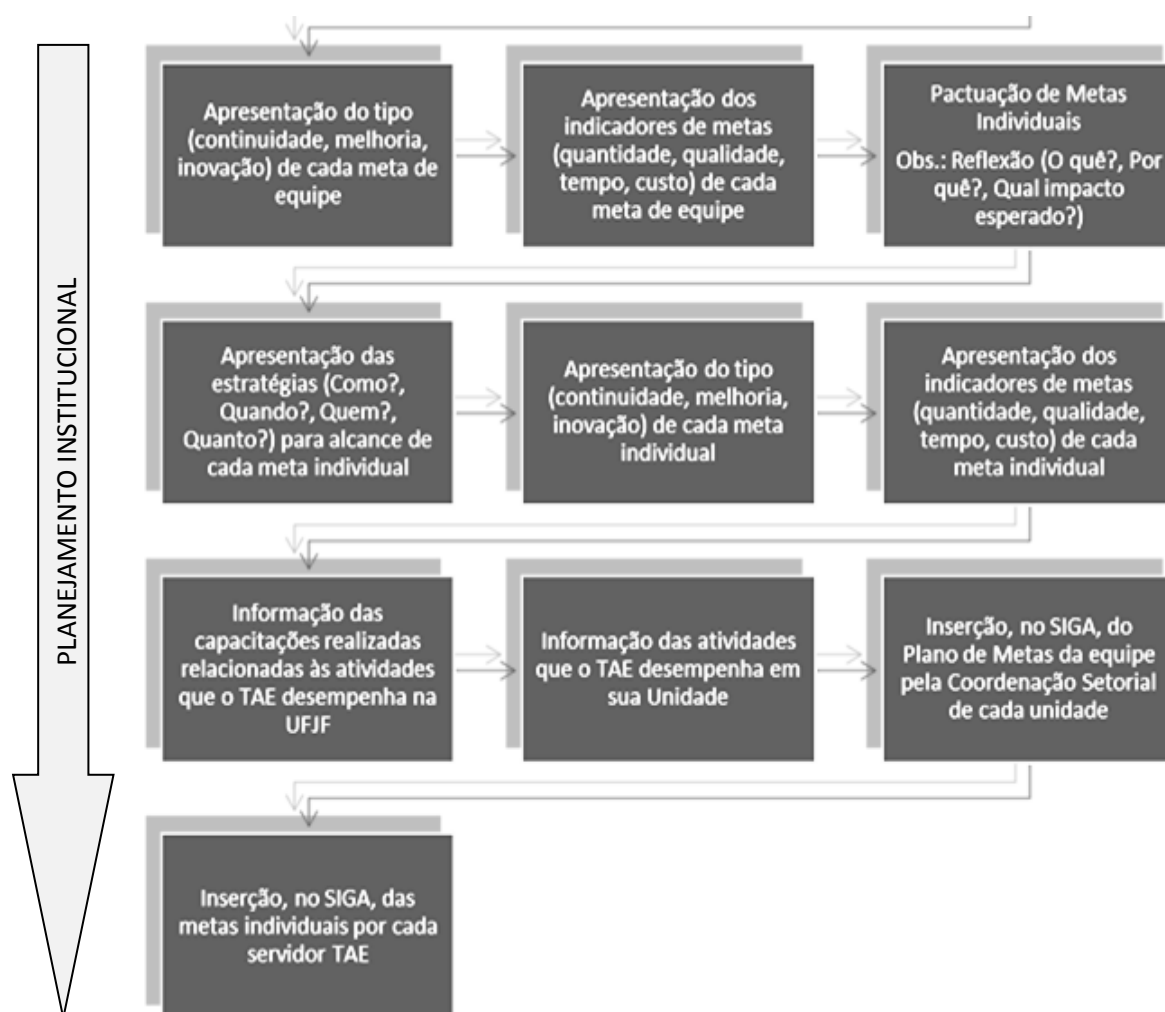
A capacitação do quadro de servidores TAEs da UFJF para a participação no PROADES a fim de que seja possível a instrução quanto à forma como apresentar as metas é essencial, mas demasiadamente morosa devido ao quantitativo de trabalhadores a serem instruídos. A reformulação da sistemática da construção do Plano de Metas é uma forma viável para acelerar este processo.

Tendo em vista a não efetividade da sistemática atual, pretendemos implementar mudanças que acreditamos serem basilares para suprir a dificuldade apresentada pelos servidores no planejamento de Metas. Tais mudanças podem ser visualizadas, a seguir, no quadro 7, que representa a proposta de uma nova sistemática de elaboração do Plano de Metas.

Quadro 7: Nova Sistemática do Plano de Metas (continua)



Quadro 7: Nova Sistemática do Plano de Metas (conclusão)



Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira proposta de mudança apontada por essa primeira etapa está na necessidade de expandir a participação no PROADES aos usuários dos serviços prestados pelos servidores para que possam apontar as demandas administrativas que vislumbram como forma de contribuições para fomentar melhorias dos processos de trabalho ou a criação de projetos exequíveis. Essa participação se demonstra fundamental, uma vez que os serviços prestados pela UFJF têm o objetivo geral de se refletir na satisfação de seus usuários.

Outra recomendação a esta iniciativa é a inclusão de informações para a realização de uma gestão por competência a fim de que seja possível analisar se a formação acadêmica do servidor e os cursos de capacitação realizados estão

condizentes com as atividades que desempenham, pois quanto mais capacitado estiver o servidor, maior será a facilidade em propor metas significativas capazes de promover melhorias nos processos de trabalho.

Dessa forma, a sistematização deve exigir a apresentação das atividades que os TAEs realizam em sua unidade, bem como da formação acadêmica e dos cursos de capacitação que tenham harmonia com as atividades desempenhadas por esses servidores na UFJF. Informar as atividades permitirá aos TAEs compreender que essas não se tratam de metas e, ao informar a capacitação, a unidade de gestão de pessoas poderá verificar se os conhecimentos adquiridos pelo servidor estão condizentes com a realização de suas atividades ou se este poderá ser melhor aproveitado no exercício de outras funções, que poderá ser efetivar até mesmo em outro setor.

Ademais, sugerimos também a inclusão, no SIGA, das metas de equipe direcionadas pelo PDI às unidades da UFJF a fim de que os servidores tenham conhecimento da visão institucional para a produtividade de sua força de trabalho. As metas contidas no PDI são remetidas pelos próprios dirigentes de cada unidade da Universidade. O intuito é buscar divulgar e popularizar esse Plano Diretor da Instituição aos TAEs para que busquem direcionar seus esforços à perseguição dos objetivos institucionais. Reiteramos que não pretendemos engessar a propositura das metas de equipe com a exigência de que estejam interligadas às metas apresentadas pelo PDI, uma vez que os objetivos contidos nesse Plano Diretor quinquenal correspondem a uma visão que pode ser alterada mediante o passar dos anos.

Quanto à elaboração das metas para a equipe de trabalho de cada unidade da UFJF, essas, assim como as metas individuais, precisam estar redigidas de forma detalhada e clara, associadas às estratégias para seu alcance e com a apresentação de seus tipos e indicadores.

Depois de elaborado o Plano de Metas, este é encaminhado à equipe do PROADES para que se proceda à sua análise quando realizado por meio de processo físico. Quando implementado por meio do SIGA, o Plano de Metas é inserido nesse sistema por meio do preenchimento de seus ícones e tabelas.

O encaminhamento das metas de equipe deve ser mantido pela Coordenação Setorial de cada unidade. Já com relação ao encaminhamento das metas

individuais, recomendamos que passe a ser realizada por cada servidor TAE para que o prazo quanto ao seu envio seja de sua responsabilidade. Dessa forma, a morosidade de um servidor não atingirá os demais, bem como não comprometerá o prazo de análise de dados pela equipe do Programa. Por conseguinte, o comprometimento dos servidores no cumprimento dos prazos estipulados pelo calendário do PROADES para encaminhamento do Plano de Metas será elevado.

Por fim, além da repaginação da sistematização atual pelos membros deste trabalho, para que a UFJF obtenha o sucesso esperado na construção de Planos de Metas efetivos para cada uma de suas unidades, será necessário alterar a forma como os servidores são avaliados atualmente.

Conforme já assinalamos nos capítulos anteriores, diversas metas estão conexas ao indicador qualitativo, o que impossibilita estipular um percentual de seu alcance. Dessa forma, a avaliação deverá ter como resultados o desempenho satisfatório, satisfatório com ressalvas e insatisfatório.

O desempenho satisfatório remete ao alcance das metas pactuadas, assim como o cumprimento de toda a estratégia proposta. O desempenho satisfatório com ressalvas indica que o servidor obteve um bom desempenho, mas não alcançou todas as metas pactuadas por motivos alheios à sua vontade e/ou precisa aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades. O desempenho insatisfatório remete ao não alcance das metas pactuadas devido a um desempenho inaceitável pela falta de comprometimento do servidor ou à sua recusa em participar do planejamento de metas de sua unidade.

A forma de avaliação por meio das opções descritas elevaria a qualidade das metas propostas pelos trabalhadores TAEs por ensejar um receio menor desses quanto ao temor pelas consequências de um desempenho insatisfatório, uma vez que há a opção de um desempenho satisfatório com ressalvas. A avaliação de desempenho necessita promover a mudança, a inovação, o empreendedorismo, o comprometimento e, para tanto, não pode ser vista pelos participantes como uma ferramenta punitiva.

O setor responsável pela manutenção do SIGA da UFJF é o CGCO. Portanto, a nova sistemática deverá ser encaminhada a esse setor institucional para que ocorram as alterações recomendadas conforme verificamos na seção seguinte, que apresenta a segunda etapa desta ação.

3.1.2 Etapa 2: Encaminhamento da nova sistematização ao CGCO para implantação no SIGA

A segunda etapa para a realização da primeira ação do presente Plano de Ação Educacional é o encaminhamento, pela equipe do PROADES ao CGCO, das demandas de alterações para a implantação da nova sistematização de construção do Plano de Metas a ser realizada no SIGA. O prazo para o CGCO realizar as referidas alterações dependerá da demanda atual desse setor institucional, e, por esse motivo, não há como precisá-lo. Caso o PROADES necessite ser realizado via processo físico, as mudanças serão realizadas no formulário próprio pela equipe do PROADES.

Para a inclusão do Plano de Sugestões de Metas referente às demandas dos usuários, o CGCO precisará permitir a liberação do acesso pelos presidentes dos Diretórios Acadêmicos das Unidades Acadêmicas da UFJF ao SIGA pelo prazo de 30 dias que precedam o início do ciclo anual do PROADES. As demandas administrativas serão encaminhadas pelos usuários discentes ao presidente do Diretório Acadêmico de sua Unidade Acadêmica para que este elabore o Plano de Sugestões de Metas e o insira no SIGA.

O CGCO precisará criar no SIGA um espaço para prestação de informações pelos TAEs quanto à sua formação acadêmica e às capacitações por eles realizadas que possuam relação com as atividades que desempenham na UFJF. Deverá haver, também, um terceiro espaço para informação do rol de atividades prestadas por cada TAE em seu setor de trabalho.

Ademais, outro espaço deverá ser criado pelo CGCO no SIGA para trazer as metas direcionadas às unidades pelo PDI. Cada Coordenação Setorial poderá visualizar com facilidade as metas direcionadas por esse documento à sua unidade, para optar por associar ou não a meta nele contida a uma meta de equipe. Dessa forma, as equipes de trabalho terão acesso rápido e fácil ao conhecimento do disposto no PDI. A relação desse documento com o PROADES é fundamental para direcionar os TAEs à contribuição que se espera deles para a realização das pretensões institucionais.

As alterações apontadas até o momento contribuem para a elaboração de metas e a melhoria da qualidade apresentada nos Planos de Metas das unidades da

UFJF. Entretanto, a mudança mais significativa para a elaboração das metas está na exigência da informação de seu tipo, da estratégia para seu alcance e de seus indicadores. O CGCO deverá criar espaços para que os servidores possam incluir essas informações na construção das metas de equipe e individuais.

Por fim, o encaminhamento das metas setoriais deve ser postado no SIGA pela Coordenação Setorial. Já quanto as metas individuais, recomendamos que sejam postadas por cada TAE. Para que seja possível o encaminhamento das metas individuais, o CGCO deverá incluir liberar o acesso ao PROADES pelo SIGA aos TAEs da UFJF, e não somente aos que compõem a Coordenação Setorial.

3.2 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PARA PARTICIPAÇÃO NO PROADES

O PROADES foi implantado na UFJF em 2007, tendo seu primeiro ciclo iniciado no ano seguinte, em 2008. De acordo com o que fora apresentado pela pesquisa de campo, nesses anos iniciais de sua implementação, a equipe da unidade de Gestão de Pessoas realizou uma divulgação mais incisiva, levando informações aos servidores da Universidade a respeito do Programa, que passaria a avaliar, para fins de progressão na carreira e desenvolvimento laboral e institucional, o mérito dos servidores de acordo com o desempenho por eles apresentado. Posteriormente, condicionaria também aos TAEs a perspectiva de concorrerem a bolsas de incentivo à qualificação.

Nesse período, foram elaborados manuais do PROADES, publicados eletronicamente, impressos e disponibilizados aos servidores, os quais traziam os objetivos da avaliação de desempenho, demonstrando o seu potencial na obtenção de dados a serem analisados para subsidiar ações voltadas ao desenvolvimento institucional, além do comprometimento esperado por parte dos servidores envolvidos.

Ao analisar os dados obtidos pela pesquisa de campo, verificamos que o trabalho realizado pela equipe de Gestão de Pessoas na elaboração de manuais à época não obteve a efetividade esperada por essa Unidade quanto à elaboração de metas efetivas, principalmente pelo fato de esses manuais não trazerem informações a respeito do conceito de metas e de como essas deveriam ser

apresentadas pelos servidores envolvidos. Os manuais costumam ser apresentados com a interatividade esperada, porém são pouco práticos.

Se o PROADES exige que a avaliação de desempenho seja realizada sob critérios objetivos que analisam o comprometimento dos servidores com o alcance das metas por eles pactuadas, a Instituição precisa capacitá-los para essa transformação comportamental, que passou a exigir dos TAEs maior envolvimento no planejamento de ações de melhorias, e não mais apenas a execução de tarefas.

Apesar de a equipe do PROADES se empenhar na realização de reuniões, elaboração de manuais, memorandos e *e-mails* para levar informações aos servidores da Universidade, os desafios quanto à elaboração de Planos de Metas efetivos por todas as Unidades ainda se apresentam como o maior problema desse Programa.

Ressaltamos que capacitar o extenso quantitativo de TAEs é uma atividade que demandaria uma equipe do PROADES com um quantitativo mais expressivo de servidores. Trata-se de uma realidade nacional do serviço público a escassez de recursos humanos e orçamentários frente às demandas sociais, e, por esse motivo, a capacitação e a qualificação dos servidores para a realização de práticas gestoras, além da execução das atividades, são fundamentais para impulsionar a otimização dos esforços da máquina administrativa pública.

Isto posto, a repaginação da sistematização da construção do Plano de Metas se apresenta como ação fundamental para a solução do presente caso de gestão. Contudo, a capacitação contínua dos servidores para esse processo de mudança comportamental fomentará a elevação da qualidade das metas pactuadas, o que qualificará, como consequência, os dados obtidos pela unidade de gestão de pessoas e os serviços administrativos prestados aos usuários pela instituição.

Esta segunda ação ocorrerá por meio de nove etapas conforme demonstrado no Quadro 7 a seguir:

Quadro 8: Ação 2 do Plano de Ação Educacional

Ação 2: Capacitação dos servidores para participação no PROADES
Etapa 1: Instrução aos servidores TAEs ingressantes por posse, redistribuição e os que assumirem cargo de direção de unidade
Etapa 2: Capacitação das Coordenações Setoriais
Etapa 3: Curso de capacitação para o PROADES direcionado aos TAEs da UFJF
Etapa 4: Reuniões da equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação
Etapa 5: Instruir os usuários para a propositura de sugestões de demandas para subsidiar o PROADES
Etapa 6: Criação e publicação do Manual de Elaboração de Metas
Etapa 7: Criação e publicação de Documento com Perguntas e Respostas
Etapa 8: Criação e publicação de Metas de Destaque
Etapa 9: Realização de Cobrança Instrutiva

Fonte: elaborado pelo autor.

A execução de cada uma das etapas da segunda ação recomendada neste Plano pode ser representada por meio da ferramenta 5W2H⁴³, conforme a seguir:

⁴³ Ferramenta de gestão de mapeamento das atividades com a maior clareza possível. O nome 5W2H remete às etapas a serem seguidas: *What, Why, Where, When, Who, How e How much*.

Quadro 9: Execução das Etapas da Ação 2 do PAE (continua)

O quê?	Etapa 1	Instrução aos servidores TAEs ingressantes por posse, redistribuição e aos que assumirem cargo de direção de unidade.
	Etapa 2	Capacitação das Coordenações Setoriais
	Etapa 3	Curso de capacitação para o PROADES direcionado aos TAEs da UFJF.
	Etapa 4	Reuniões da Equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação
	Etapa 5	Instrução dos usuários para a propositura de sugestões de demandas para subsidiar o PROADES.
	Etapa 6	Criação e publicação do Manual de Elaboração de Metas
	Etapa 7	Criação e publicação de Documento com Perguntas e Respostas.
	Etapa 8	Criação e publicação de Metas de Destaque
	Etapa 9	Realização de Cobrança Instrutiva
Por quê?	Etapa 1	Para levar informação a respeito do PROADES e da forma como devem participar e apresentar o Plano de Metas.
	Etapa 2	Para levar informação a respeito do PROADES e da forma como devem participar e apresentar o Plano de Metas. É a criação de uma ponte, aproximando a equipe do PROADES da realidade apresentada pelas unidades.
	Etapa 3	Para levar informação a respeito do PROADES e a forma como devem participar e apresentar o Plano de Metas.
	Etapa 4	Para trocar informações a respeito da realidade laboral da Unidade, do PROADES e da forma como os servidores devem participar e apresentar o Plano de Metas. É a criação de uma ponte, aproximando a equipe do PROADES da realidade apresentada pelas unidades.
	Etapa 5	Para levar informação a respeito do PROADES e a forma como devem participar e apresentar o Plano de Sugestão de Metas.
	Etapa 6	O manual apresentará o conceito de metas e a sequência lógica de atos a serem realizados pelos servidores para a construção de um Plano de Metas efetivo.

Quadro 9: Execução das Etapas da Ação 2 do PAE (continua)

Por quê?	Etapa 7	Este documento, além de evitar o retrabalho da equipe do PROADES em responder perguntas que podem ser de outros servidores, serve para demonstrar o interesse e motivação dos servidores em buscar realizar um bom planejamento de metas. Esse comprometimento e motivação podem contagiar outros servidores.
	Etapa 8	Este documento proporcionará que bons exemplos sejam replicados na UFJF.
	Etapa 9	Os servidores precisam obter um <i>feedback</i> a respeito de sua participação no Programa para obterem o reconhecimento pela participação com a propositura de metas significativas e a necessidade de alterações necessárias para que as metas sejam efetivas.
Como?	Etapa 1	De forma individualizada, os servidores devidamente agendados pela equipe do PROADES, serão instruídos por esta equipe quanto ao Programa e à forma como devem participar. Será apresentada a Resolução do Programa, assim como os manuais, o Plano de Carreira, a sistemática para elaboração do Plano de Metas e a plataforma SIGA.
	Etapa 2	Por meio de um encontro agendado pela equipe do PROADES, os membros das Coordenações Setoriais da UFJF serão instruídos por esta equipe quanto ao Programa e a forma como devem participar dando suporte à equipe de trabalho e à equipe do PROADES. Será apresentada a sistemática para elaboração do Plano de Metas e o panorama dos Planos de Metas apresentados pelas unidades no ciclo anterior, apontando o que precisa ser mantido e o que precisa ser aprimorado.
	Etapa 3	Por meio da elaboração de um Projeto de Curso de Capacitação a ser apresentado à PROCAP. O curso abordará o tema avaliação de desempenho e seus impactos na UFJF, com a apresentação do Plano de Carreira dos TAEs, da Resolução do PROADES, dos Manuais do PROADES, da nova sistemática de elaboração do Plano de Metas e da plataforma SIGA.
	Etapa 4	As reuniões serão agendadas com as unidades da UFJF
	Etapa 5	Envio de memorando aos Presidentes dos Diretórios Acadêmicos informando a respeito da nova demanda em divulgar e receber sugestões da classe discente a respeito das atividades administrativas realizadas por TAEs, além de instrução aos alunos sobre como elaborar metas, disponibilizando o acesso a manuais do PROADES, que conterão a sistemática para elaboração de metas.

Quadro 9: Execução das Etapas da Ação 2 do PAE (continua)

Como?	Etapa 6	Apresenta-se o conceito de metas e a sistemática apresentada neste trabalho para elaboração de metas. Posteriormente, deverá ser publicado no endereço eletrônico <i>online</i> da UFJF.
	Etapa 7	Por meio do recebimento de dúvidas apresentadas pelos servidores e usuários a respeito do PROADES. As respostas serão com base nos manuais, Resolução do PROADES e na experiência e entendimentos da equipe do PROADES. Posteriormente, deverá ser publicado no endereço eletrônico <i>online</i> da UFJF.
	Etapa 8	Análise dos Planos de Metas apresentados pelas unidades da UFJF. Destacaremos metas significativas para que sejam reconhecidas e replicadas. Posteriormente, deverá ser publicado no endereço eletrônico <i>online</i> da UFJF.
	Etapa 9	Por meio da análise dos Planos de Metas apresentados pelas unidades da UFJF, a equipe do PROADES realizará o <i>feedback</i> com solicitações de alterações no referido Plano, para que os dados apresentados alcancem os resultados esperados pela UFJF.
Quem?	Etapa 1	Um membro da equipe do PROADES e o servidor
	Etapa 2	Equipe do PROADES e os membros que compõe as Coordenações Setoriais.
	Etapa 3	O instrutor do curso e os alunos (TAEs matriculados)
	Etapa 4	Equipe do PROADES e os trabalhadores e Chefias das unidades da UFJF.
	Etapa 5	Equipe do PROADES e Presidentes dos Diretórios Acadêmicos.
	Etapa 6	Equipe do PROADES e Secretaria da PROGEPE
	Etapa 7	Equipe do PROADES e Secretaria da PROGEPE
	Etapa 8	Equipe do PROADES e Secretaria da PROGEPE
	Etapa 9	Equipe do PROADES

Quadro 9: Execução das Etapas da Ação 2 do PAE (continua)

Quanto?	Etapa 1	Não há custos para a UFJF
	Etapa 2	Não há custos para a UFJF
	Etapa 3	Valores já disponibilizados anualmente pela UFJF, pagos para os instrutores dos cursos de capacitação, de acordo com a Resolução nº 09/2017.
	Etapa 4	Não há custos para a UFJF
	Etapa 5	Não há custos para a UFJF
	Etapa 6	Não há custos para a UFJF
	Etapa 7	Não há custos para a UFJF
	Etapa 8	Não há custos para a UFJF
	Etapa 9	Não há custos para a UFJF
Quando?	Etapa 1	Data mais próxima do início do exercício das funções na UFJF. Este processo deve ser contínuo.
	Etapa 2	Momento que precede o início do ciclo anual do PROADES. Esse processo deve ser contínuo.
	Etapa 3	No primeiro e no segundo semestre do ano, de acordo com o calendário estipulados pela PROCAP. Esse processo deve ser contínuo.
	Etapa 4	No momento que precede o início do ciclo anual do PROADES, para as unidades que demonstraram dificuldade na realização do Plano de Metas. No final do ciclo anual, para as unidades que apresentaram no ciclo anterior um Plano de Metas eficaz. Esse processo deve ser contínuo.
	Etapa 5	No momento que precede o início do ciclo anual do PROADES.
	Etapa 6	No momento que precede o início do ciclo anual do PROADES. Dois meses para sua elaboração. O manual deve ser continuamente atualizado.
	Etapa 7	O documento deve ser continuamente atualizado.
	Etapa 8	Em momento que precede o início do ciclo, deverão ser publicadas as metas em destaque verificadas nos Planos de Metas apresentados e analisados no ciclo anterior. O documento deve ser continuamente atualizado.
	Etapa 9	Após a análise dos Planos de Metas, antes do início da segunda fase do ciclo.

Quadro 9: Execução das Etapas da Ação 2 do PAE (conclusão)

Onde?	Etapa 1	UFJF / CAMP / PROGEPE
	Etapa 2	UFJF / Auditório da Reitoria
	Etapa 3	UFJF / Plataforma <i>Moodle</i> no SIGA
	Etapa 4	Salas de reunião da UFJF
	Etapa 5	UFJF
	Etapa 6	UFJF
	Etapa 7	UFJF
	Etapa 8	UFJF
	Etapa 9	UFJF

Fonte: elaborado pelo autor.

Na próxima subseção, discorreremos, de forma detalhada, sobre as mudanças apresentadas pela primeira etapa da segunda ação do Plano de Ação Educacional.

3.2.1 Instrução aos servidores TAEs ingressantes por posse, redistribuição e aos que assumirem cargo de direção de unidade

Atualmente, na UFJF, ao serem empossados no cargo de TAE, os servidores não recebem qualquer instrução referente ao PROADES. Essa informação foi ratificada pelas entrevistas conforme verificamos no capítulo anterior. Da mesma forma, ocorre com os servidores TAEs que integram o quadro de servidores da UFJF por meio do processo de redistribuição⁴⁴, assim como os servidores TAEs ou docentes que assumem cargos de dirigente de unidade.

De acordo com as informações apresentadas pelos entrevistados, suas participações no Programa foram instruídas por seus pares, que já traziam uma cultura enraizada de desconhecimento dos objetivos da avaliação de desempenho,

⁴⁴ Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC (BRASIL, 1990).

enxergando o PROADES não como um instrumento de gestão, mas como um instrumento para formalização da progressão na carreira.

Os redistribuídos são egressos de outras Instituições Federais, mas não necessariamente possuem conhecimento da forma como ocorre a avaliação de desempenho na UFJF. Afinal, no primeiro capítulo deste trabalho, demonstramos que as IFES adotam procedimentos distintos de avaliação de desempenho.

O ingresso de TAEs na UFJF por posse ou redistribuição precisa ser acompanhado de instrução, principalmente, quanto a Programas institucionais que se relacionam diretamente com sua vida funcional.

Da mesma forma, os servidores, TAEs ou docentes, que assumem cargos de direção precisam obter conhecimento a respeito do PROADES para que possam utilizá-lo como uma ferramenta de gestão, capaz de transformar o ambiente de trabalho a fim de se adequar às demandas institucionais e promover a crescente qualidade da prestação dos serviços públicos por essa Universidade. Essa instrução aos dirigentes é fundamental, pois estes assumem uma posição na instituição que requer, naturalmente, o exercício da liderança por terem habilidades para gestão e conhecimentos amplos a respeito das demandas apresentadas por sua unidade e pela instituição.

A instrução recomendada por essa primeira etapa da segunda ação do Plano de Ação Educacional deve provir da equipe responsável por implementar os Programas para que as informações repassadas estejam isentas de vícios decorrentes da realidade institucional. Essa instrução deve ocorrer, preferencialmente, de forma individualizada e o mais breve possível do início do exercício do cargo pelos servidores. Deverá ser apresentada a Resolução do Programa, assim como os manuais, o Plano de Carreira, a sistemática para elaboração do Plano de Metas e a plataforma SIGA.

A instrução tem de ser contínua e não pode se ater apenas aos ingressantes nos cargos mencionados anteriormente, devendo se estender a todos os TAEs, inclusive aos que exercem a função de Coordenadores Setoriais do PROADES, como veremos na subseção seguinte.

3.2.2 Capacitação das Coordenações Setoriais

A capacitação para as Coordenações Setoriais deve ocorrer por meio de um encontro para a troca de informações entre os membros que compõem as Coordenações e os membros da equipe do PROADES. Esse encontro serve como uma ponte que aproxima a equipe responsável por coordenar a implementação desse Programa na UFJF com a realidade apresentada pelas unidades institucionais.

Antes do início do ciclo anual do PROADES, deverá ser enviado um memorando a cada unidade da UFJF solicitando o encaminhamento dos servidores que comporão as Coordenações Setoriais de sua unidade. Com a listagem dos membros que compõem as Coordenações Setoriais das unidades, a equipe do PROADES os convocará para o encontro, que deverá ocorrer no auditório da Reitoria, na UFJF.

Os TAEs na função de Coordenadores Setoriais exercem por, no máximo, dois ciclos do Programa uma função de liderança e suporte à frente do Programa em sua unidade. Esse prazo não impede as unidades de realizar, anualmente, o rodízio de Coordenadores, salvo o caso do dirigente que permanecerá nessa função de coordenação pelo tempo de seu mandato. Esse fato explica a necessidade de continuidade desse encontro, uma vez que, a cada ano, as coordenações setoriais poderão ser compostas por membros diferentes.

Um fator que reforça a necessidade desse encontro foi demonstrado pelos dados obtidos pela pesquisa de campo, realizada para embasar o Plano de Ação proposto, os quais revelaram a ausência de dirigentes, em algumas unidades, no momento de pactuação de metas de sua equipe, o que demonstra a falta de comprometimento do gestor da unidade com o Programa. Esse fato contribui para reduzir a credibilidade do PROADES na UFJF.

O encontro deve ocorrer uma vez ao ano, precedendo o início do ciclo anual, para que os membros das coordenações possam ser atualizados pela equipe do PROADES quanto às mudanças na implementação do Programa, bem como acerca de suas atuações no exercício da liderança à frente da equipe de trabalho de sua unidade para o alcance das metas pactuadas, obtenção e tratamento dos dados obtidos. Essa etapa permitirá que as Coordenações possam realizar, de forma mais

eficiente, seu papel em conceder o suporte necessário aos servidores a fim de que a equipe elabore um Plano de Metas efetivo no combate aos problemas existentes na unidade e aos que possam ser previstos para gerar os impactos esperados pela universidade quanto à melhoria contínua da força de trabalho e dos serviços por esta prestados à sociedade.

Esse momento servirá para a equipe do PROADES transmitir às Coordenações Setoriais o panorama dos Planos de Metas apresentados pelas unidades no ciclo anterior, apontando o que precisa ser mantido e o que precisa ser aprimorado. É também o momento de receber informações dessas Coordenações a respeito dos desafios apresentados pela realidade apresentada por essas unidades.

3.2.3 Curso de capacitação para o PROADES direcionado aos TAEs da UFJF

A capacitação para participação no PROADES deve ser estendida ao quantitativo de TAEs que compõe o quadro de servidores da UFJF. Afinal, muitos servidores ingressaram na instituição sem obter a devida preparação para participação no Programa.

Devido ao expressivo quantitativo de TAEs da UFJF, o curso deverá ocorrer de forma *online*, por meio da plataforma *Moodle*⁴⁵ acessada pelo SIGA, semestralmente, em conformidade com o calendário da PROCAP. Deverá ser elaborado um Projeto de Curso a ser apresentado à PROCAP.

O curso deverá apresentar o Plano de Carreira dos TAEs, os manuais e a Resolução do PROADES, além da sistemática apresentada neste Plano de Ação para que o servidor compreenda como participar desse Programa, inclusive no que diz respeito à sequência lógica para elaboração de metas efetivas. Esses conhecimentos deverão promover a melhoria da qualidade das metas propostas pelos servidores, que passarão a apresentar um Plano de Metas significativo, mais eficiente e eficaz, na propositura de soluções para as demandas apresentadas pelos usuários.

⁴⁵ *Moodle* é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem. Criado em 2001 pelo educador e cientista computacional Martin Dougiamas, a plataforma está em desenvolvimento constante, tendo como filosofia uma abordagem social construtivista da educação.

As informações repassadas por meio do curso contribuirão para a compreensão dessa ferramenta de gestão no alcance de dados para promoção do desenvolvimento da força de trabalho e satisfação dos servidores. Dessa forma, poderá transformar entendimentos distorcidos a respeito do Programa, verificados pelos dados apresentados pela pesquisa de campo.

3.2.4 Realização de Reuniões da Equipe do PROADES junto às Unidade de Avaliação

A equipe do PROADES está integrada à unidade de Gestão de Pessoas da UFJF. Portanto, entendemos ser imprescindível a realização dessa aproximação com as pessoas para a troca de informações.

A realização de reuniões entre a equipe do PROADES e as unidades da UFJF é de suma importância para a obtenção de dados que subsidiem ações de adequações e aprimoramento para a promoção desse Programa, assim como a compreensão dessa equipe a respeito da realidade do ambiente laboral dessas unidades.

Essas reuniões já são promovidas, anualmente, pela equipe do PROADES, ocorrendo durante a segunda fase do Programa. No entanto, recomendamos que essa aproximação ocorra em momentos oportunos durante o ciclo do Programa. Deverá preceder a primeira fase do Programa, visando às unidades que tiverem apresentado dificuldades no planejamento de metas do ciclo anterior. Nas demais unidades, deverá ocorrer durante a terceira fase do ciclo anual para conhecimento do que pôde ser realizado pelas equipes de trabalho e dos impactos gerados pelo alcance das metas, instruindo-as para a realização do próximo ciclo.

3.2.5 Instruir os usuários para a propositura de sugestões de demandas para subsidiar o PROADES

A avaliação de desempenho tem como objetivo o desenvolvimento da força de trabalho. Uma das finalidades da promoção do desenvolvimento da força de trabalho está na continuidade da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários. A qualidade dos serviços prestados por uma instituição é verificada por

meio da expectativa dos usuários. Portanto, os usuários discentes, trabalhadores ou demais membros da comunidade acadêmica, precisam contribuir para o processo de avaliação de desempenho.

O PROADES já buscou permitir a avaliação dos usuários por meio de avaliações dos servidores quanto aos serviços por eles prestados. No entanto, não obteve o êxito esperado, pois muitas avaliações podem estar viciadas por ocorrências isoladas que não comprovam a realidade dos fatos. Inclusive, geralmente, os usuários tendem a utilizar meios de avaliação quando estão insatisfeitos com o atendimento.

Essas avaliações podem incorrer em vícios, uma vez que o TAE não pode ser avaliado por um momento isolado. Em contrapartida, o servidor, ao perceber que o usuário ficou satisfeito com seu atendimento, pode solicitar que este o avalie também, viciando o resultado final.

O que se propõe com essa etapa da segunda ação deste Plano é a participação dos usuários no PROADES não como avaliadores do desempenho dos servidores, mas como membros atuantes no processo de melhoria contínua dos serviços prestados a eles por meio de informações prestadas que serão transformadas em um Plano de Sugestão de Metas.

Para a elaboração desse Plano de Sugestão de Metas, a equipe do PROADES deverá instruir os presidentes dos Diretórios Acadêmicos para a elaboração do referido Plano, transformando as sugestões dos usuários em metas. Posteriormente, essa equipe precisará realizar a divulgação aos usuários, servidores e discentes a fim de impulsionar a participação desses atores neste processo de encaminhamento de sugestões de demandas institucionais. A divulgação deverá ocorrer por meio do endereço eletrônico institucional e encaminhamento de memorando aos presidentes dos Diretórios Acadêmicos e Dirigentes das Unidades da UFJF para que estes promovam e incentivem a participação dos discentes e servidores no desenvolvimento do PROADES por meio de sugestões de demandas administrativas.

Em Unidades Acadêmicas, a elaboração do Plano de Sugestão de Metas deverá ocorrer por seu Diretório Acadêmico, com fundamentação nas sugestões emanadas pela classe discente e docente. Quando se tratar de Unidades Administrativas, o Plano de Sugestões de Metas deverá ser realizado pela equipe do

PROADES, levando em consideração informações dos usuários discentes, servidores, empregados terceirizados e demais membros que integram a comunidade acadêmica. A comunidade acadêmica geralmente aponta problemas ou sugestões de melhorias dos processos de trabalho por meio da ouvidoria. Neste caso, caberá a equipe do PROADES realizar um trabalho conjunto com a equipe da ouvidoria para agregar tais sugestões no referido plano.

O Diretório Acadêmico deverá efetivar o tratamento das demandas repassadas pela classe discente de sua unidade, relacionadas às atividades administrativas desempenhadas pelos TAEs, e as compilará em um Plano de Sugestões de Metas. Da mesma forma ocorrerá com a equipe do PROADES, que receberá as sugestões encaminhadas pelos usuários e as compilará em um Plano de Sugestões de Metas.

Os referidos Planos serão inseridos no SIGA para conhecimento pelas unidades e pela equipe do PROADES. A equipe do PROADES deverá ter acesso a todos os Planos enquanto as unidades terão acesso ao Plano de Sugestões com metas a elas direcionadas.

O Plano de Sugestões de Metas contribuirá para os TAEs terem conhecimento das demandas dos usuários, que nem sempre são do conhecimento dos servidores. É a forma de os usuários apresentarem as suas expectativas quanto aos serviços prestados por essa instituição pública. Toda contribuição deverá ser bem recebida, pois estreitar as distâncias e criar uma ponte para levar a informação é imprescindível para o crescimento deste Programa e, conseqüentemente, para o desenvolvimento institucional.

3.2.6 Criação e publicação do Manual de Elaboração de Metas

O PROADES possui, atualmente, dois manuais: o Manual do PROADES e o Manual de Planejamento de Metas. Ambos os manuais não trazem o conceito de meta, assim como não apontam a sequência de atos necessários a elaboração de metas efetivas.

A necessidade da elaboração de um Manual que traga a sistemática do Programa e as instruções a seus participantes de como devem proceder para a construção do Plano de Metas foi percebida pela análise dos Planos de Metas das

unidade, para o 7º ciclo do PROADES, que apresentavam metas evasivas e pouco significativas, além de excesso de descrições de atividades inerentes ao cargo, o que aponta o desconhecimento do conceito de meta. Além desses dados, a pesquisa apontou que aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos servidores possui dificuldades em verificar a necessidade de melhorias na execução das atividades de trabalho que desempenham e, conseqüentemente, propor metas.

3.2.7 Criação e publicação de Documento com Perguntas e Respostas

A Criação e publicação no endereço eletrônico *online* da UFJF de um documento com perguntas e respostas a respeito do PROADES, inclusive a respeito do planejamento de metas, é uma forma de disponibilizar um documento de fácil acesso, que permita o conhecimento pelos servidores de esclarecimentos de dúvidas de seus colegas de trabalho a respeito do Programa.

Essas dúvidas, acompanhadas de respectivas respostas, além de se apresentar como um canal para otimizar o trabalho da equipe do PROADES com o suprimento do retrabalho em responder individualmente dúvidas que podem ser de diversos servidores, também constituem um meio de demonstrar o interesse e empenho dos servidores em participar efetivamente do Programa.

O documento deverá ser criado pela equipe do PROADES e disponibilizado no endereço eletrônico *online* da UFJF. As dúvidas deverão ser encaminhadas pelos servidores via *e-mail*, por telefone, pessoalmente e, ainda, por meio de reuniões realizadas pela referida equipe junto às unidades da UFJF.

3.2.8 Criação e publicação de Documento com Metas de Destaque

O “entrevistado A”, durante a realização da pesquisa de campo, trouxe como sugestão para o PROADES a ideia que consiste na criação e publicação de um documento que apresente metas significativas executadas pelos servidores das unidades da UFJF, que possam servir de exemplo para demais unidades e serem, dessa forma, replicadas na Universidade. Afinal, boas ideias devem difundidas e disseminadas.

A criação desse documento pela equipe do PROADES, por meio da análise dos Planos de Metas apresentados pelas unidades institucionais, servirá para promover o reconhecimento pelas metas efetivas elaboradas pelos servidores da UFJF, além de demonstrar, de forma concreta, a atitude e o comprometimento que a instituição espera de seus servidores por meio da perseguição de metas significativas e efetivas que promovam a constante melhoria dos serviços prestados ao público.

3.2.9 Realização de Cobrança Instrutiva

A última etapa recomendada por esta segunda ação deverá ser a realização de uma cobrança instrutiva realizada pela equipe do PROADES por meio do *feedback* às unidades a respeito das metas propostas pelas equipes de trabalho em seus Planos de Metas.

Este trabalho é fundamental para instruir os servidores à realização esperada pela instituição na participação no PROADES, corrigindo supostos equívocos na propositura de metas.

Por meio do *feedback*, a equipe do PROADES também poderá conceder o reconhecimento pelos esforços à equipe de trabalho que apresentou um Plano com metas efetivas. Esse reconhecimento é essencial para motivar os servidores e demonstrar a eles a importância deste Programa para a UFJF.

O desenvolvimento da análise das metas pactuadas pelo expressivo quantitativo de servidores e o *feedback* realizado pela equipe do PROADES, assim como a realização da ponte entre essa equipe junto às Unidades da UFJF por meio de reuniões junto às Unidade de Avaliação, da elaboração de manuais, instrução para a inclusão da participação dos usuários dos serviços prestados pela Universidade e da preparação e realização dos cursos de capacitação para participação no Programa, são ações que dependem de uma equipe com quantitativo significativo de servidores.

A equipe formada por servidores tende a realizar um trabalho mais duradouro pelo benefício da estabilidade no cargo em que ocupam. Quando formada por bolsistas ou funcionários terceirizados, devido ao vínculo laboral, a equipe tende a sofrer mudanças, o que demanda prejuízo temporal na preparação desses

colaboradores, que podem permanecer na realização da prestação dos serviços por curto prazo.

Por fim, o potencial do PROADES, ferramenta de gestão fundamental para o desenvolvimento laboral dos servidores a fim de que se apropriem das responsabilidades e atividades exercidas em sua unidade, só poderá ser atingido quando houver a criação de uma equipe específica para atuar na implementação do Programa, composta por um quantitativo suficiente para que seja viável a implementação das ações recomendadas neste trabalho.

Através das mudanças e adequações recomendadas por este estudo é que os servidores poderão compreender o potencial do Programa, realizar sua participação de forma efetiva com a contribuição esperada pelos usuários, assim como promover seu desenvolvimento laboral e o reconhecimento de seus pares e da sociedade pelo bom desempenho apresentado no exercício de suas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar é uma ação comum ao ser humano. Estamos constantemente nos avaliando e avaliando nossos pares por sua personalidade, escolhas ou ações. Avaliamos para verificar problemas, para que possamos propor melhorias. Portanto, a avaliação é essencial no alcance de dados que subsidiam as mudanças que levam à evolução.

O termo avaliação de desempenho usualmente é utilizado para avaliar pessoas quanto ao seu desempenho escolar ou laboral. Trata-se de uma ferramenta de gestão devido ao potencial na obtenção de dados capazes de subsidiar ações voltadas para aprimorar continuamente o desenvolvimento humano e reconhecer seus esforços no alcance dos objetivos traçados.

Com o intuito de modificar o estereótipo de possuir uma máquina administrativa ineficiente sob os olhos da sociedade, incapaz de suprir as expectativas dos usuários no alcance das demandas sociais, o Estado brasileiro exigiu das IFES, vinculadas ao MEC, a implantação da avaliação de desempenho dos servidores TAEs. A referida avaliação foi exigida pela Lei 11.091/2005, a mesma que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos TAEs, que concede incentivos pecuniários associados ao desenvolvimento laboral por meio da participação em cursos de capacitação e por meio da análise do mérito quanto ao desempenho por eles obtidos no alcance dos objetivos e metas institucionais.

O objetivo do Estado com essa ferramenta de gestão é estabelecer a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos educacionais prestados aos usuários conforme as suas expectativas e, por meio dessa melhoria, conceder o reconhecimento aos servidores que contribuírem para tal propósito, bem como obter dados para subsidiar o provimento de ações que direcionem a melhoria contínua do desempenho da máquina administrativa.

O Estado, inclinado a um modelo gestor administrativo societal, busca, através da implantação da avaliação de desempenho, a valorização da máquina administrativa por meio do trabalho em equipe e da inserção do servidor no planejamento institucional. Essa inserção deve ocorrer de forma democrática para ensejar um sentimento de pertencimento, de reconhecimento, e promover a sua satisfação e motivação a fim de que os servidores contribuam, por meio de suas

habilidades, capacidades e experiência profissional, com propostas melhorias dos processos de trabalho, em forma de metas, que levem ao alcance dos objetivos institucionais. Para que seja imparcial e não afaste de seu propósito, a avaliação meritocrática dos TAEs deve ocorrer sob critérios objetivos com foco nos resultados obtidos pelo alcance de metas pactuadas, conforme inovação da Lei 11.784/2008.

Neste trabalho, o objetivo que traçamos foi o da perseguição de soluções para sanar os desafios encontrados pelos TAEs na construção do Plano de Metas visando a uma efetiva participação no PROADES, uma vez que, após 10 anos de sua implantação na UFJF, muitos servidores ainda apresentam e definem metas evasivas, ineficazes ou até mesmo não condizentes com a sua definição.

Como podemos verificar, ao implementar a avaliação de desempenho na realidade da UFJF, os resultados esperados não foram alcançados de imediato. Afinal, a gestão de pessoas não é uma ciência exata. Os desafios são iminentes e, por vezes, iniciam-se antes mesmo da implantação da avaliação de desempenho. Quando implementada em um expressivo universo de pessoas, diversas serão as compreensões e formas de participação apresentadas. Trata-se, portanto, de um processo de mudança comportamental a longo prazo.

Para investigar os motivos que levam ao problema apresentado neste caso de gestão e fundamentar o Plano de Ação Educacional com a propositura de recomendações necessárias à transformação da realidade existente, realizamos pesquisa de campo com questionamentos aos TAEs da UFJF, participantes do ciclo do PROADES implementado na UFJF no ano de 2016, a respeito de situações que possam influenciar nos eixos desta pesquisa: a elaboração e a qualidade dos Planos de Metas.

Após a análise dos dados obtidos pela pesquisa acerca da realidade apresentada por essa instituição de ensino, verificamos que a mudança comportamental esperada pela Instituição ainda não foi concretizada. Muitos desafios foram verificados desde o momento do planejamento participativo à qualidade das metas apresentadas.

O estudo empreendido aponta ainda a participação não efetiva de TAEs e chefias no planejamento de metas de sua unidade ou até mesmo a ausência nesse momento. Também aponta a insatisfação dos TAEs com o suporte concedido por suas chefias, o desconhecimento da definição de meta e os objetivos do PROADES,

a falta de habilidades e de conhecimentos para propositura de melhorias, a existência de dificuldades na percepção de problemas nas atividades que executam, ou ainda, o temor pelas consequências advindas pelo não cumprimento das metas, optando por se comprometer a propor metas pouco significativas de fácil execução.

Nesse contexto, não há como deixar de mencionar o recente Projeto de Lei do Senado nº 116/2017⁴⁶, que visa à punição ao servidor, mesmo após adquirido a estabilidade no cargo, com a perda do cargo público por ter seu desempenho considerado insatisfatório. A aprovação desse Projeto, além de afugentar o caráter não punitivo para o alcance dos objetivos de uma avaliação de desempenho, agravaria o receio dos servidores na propositura de metas desafiadoras e significativas por temerem como consequência a punição drástica e desnecessária, que viola o direito à estabilidade garantida constitucionalmente com o propósito de suprir a ausência do fundo garantidor previsto aos trabalhadores celetistas.

A legislação atual que envolve o tema não aponta o conceito de meta, tampouco direciona aos servidores como realizar um planejamento com estratégias eficazes. Essa responsabilidade, portanto, foi transmitida a cada IFES por meio de sua unidade de Gestão de Pessoas.

Quanto à elaboração do Plano de Ação Educacional, baseamo-nos na pesquisa de campo, bibliográfica e documental para apresentar os caminhos para solução do presente caso de gestão. Verificados os problemas, as recomendações que apresentamos são: a promoção da capacitação dos TAEs e Chefias para a participação no Programa, atrelada à criação de ferramentas que subsidiam a elaboração de metas efetivas para a UFJF; e a atualização da sistemática para elaboração de metas, tornando esse processo mais claro e eficaz, capaz de direcionar os esforços dos servidores para o planejamento de metas que alcancem os resultados esperados pela instituição, gerando dados mais sólidos.

Consideramos que mudanças são necessárias para adequar o PROADES à realidade institucional. Por meio da implementação das recomendações apresentadas por este Plano de Ação, acreditamos que as metas propostas serão

⁴⁶ Projeto de Lei do Senado nº 116/2017, de autoria da Senadora Maria do Carmo Alves, que regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Publicado no DSF, Páginas 1000-1015, em 19/04/2017.

mais desafiadoras e apresentadas de forma mais clara, direcionando os esforços dos servidores à resultados mais significativos.

Ademais, entendemos que toda proposta de mudança voltada para melhorias dos processos de trabalho é considerada válida. Afinal, sempre há o que ser aprimorado e tudo pode ser considerado inacabado. Os servidores e a prestação dos serviços administrativos devem estar em constante transformação, o que é promovido na UFJF por meio do PROADES.

A realidade pode conceber desafios inesperados, e, por esse motivo, o planejamento se apresenta como imprescindível para elevar as chances de êxito. Ninguém é totalmente independente, e o esforço conjunto pode apontar caminhos impensados individualmente.

Ações para promoção da troca de conhecimento entre a equipe do PROADES e os servidores participantes desse Programa são fundamentais. Contudo, o que buscamos com a atualização da sistemática é levar aos TAEs não somente a informação, mas o aprendizado por meio do direcionamento padronizado e claro de processos a serem percorridos para a elaboração de metas. Para gerir pessoas visando ao desenvolvimento pessoal, laboral e institucional é preciso obter dados que expressem o panorama da realidade institucional para que, por meio de ações direcionadas, promovam as mudanças necessárias, de forma otimizada.

Por fim, ressaltamos o entendimento dos autores cujas teorias adotamos neste trabalho de que o maior patrimônio organizacional são as pessoas que formam sua força de trabalho, de modo que estas precisam ser continuamente capacitadas e motivadas para estarem preparadas para vencer os desafios iminentes em uma sociedade na qual as demandas sociais sempre superam os recursos públicos. Exemplos precisam ser dados e replicados, assim como o respeito e o reconhecimento para que haja satisfação dos servidores em participar cada vez mais efetivamente do PROADES, propondo e perseguindo melhorias com o intuito de suprir as expectativas criadas pelos usuários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>. Acesso em: 22 jul. 2016.

ARELLANO, David *et al.* **Sistemas de avaliação de desempenho para organizações públicas**. Tradução de Luís Antônio Farjado Pontes. 2002. Disponível em: <http://www.ppgp2014.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2459>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. Ambiguidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. EnANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Belém: ANPAD, 2004. Disponível em: www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad.../2004_GRT2267.pdf. Acesso em: 25 out. 2016.

BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2012. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista da Administração Pública**, n. 42, v. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 25 set. 2016.

_____. 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. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006a.

_____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 30 jun. 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 21 set. 2016.

_____. 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. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 30 jun. 2006c.

_____. 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. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 25 abr. 2007.

_____. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 24 jul. 1987.

_____. Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960. **Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm>. Acesso em: 25 set. 2016.

_____. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 11 abr. 1987.

_____. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

_____. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 27 de set. 2016.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 23 set. 2008.

_____. Ministério da Educação. **Descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público**. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. 28 de novembro de 2005, Brasília. Ofício

encaminhado aos dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011. **Diário Oficial [da] União**, Poder Executivo, Brasília, 1º set. 2011a, Seção 1, p. 90.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, 2013.

_____. Secretaria de Recursos Humanos. Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais. Coordenação-Geral de Elaboração, Sistematização e Aplicação das Normas. **Nota Técnica nº 393 /2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP**. 2011b. Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisa/Textual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=8676>. Acesso em: 12 nov. 2016.

_____. Projeto de Lei (do Senado Federal) PSL nº 116/2017. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. **Diário do Senado Federal** nº 45. Brasília, publicado em 19 de abr., 2017.

BRASIL é o país com a maior carga tributária da América Latina, diz OCDE. **O Globo, Rio de Janeiro**, 10 mar. 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/brasil-o-pais-com-maior-carga-tributaria-da-america-latina-diz-ocde-15557772#ixzz4KcEhJ3Zu>>. Acesso em: 18 set. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 31 de maio de 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos; SPINK, Peter K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BUENO, Ádamo Alves et al. **Ciclo PDCA**. 2013. Trabalho Acadêmico - Departamento de Engenharia Administração e Finanças para Engenharia, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia - GO.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p.153-193, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v46n1/a05v46n1.pdf>. Acesso em: 25 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho**: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. Palestra ministrada no evento Gestão com Pessoas, evento formativo sobre Gestão de Pessoas e Comportamento Humano e Organizacional na Administração Pública, realizado em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília em 31 ago. 2011. Disponível em: <http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho-humanoe-organizacional>. Acesso em: 15 out. 2016.

FASUBRA. **Plano de Carreira**: PCCTAE, Lei 11.091. Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.fasubra.org.br/index.php/template/2013-04-09-18-26-26/maio?download=553:plano-de-carreira>.

FOINE, Gessilene Zigler *et al.* Gestão por competências para o desenvolvimento de recursos humanos: uma adaptação para a Universidade Federal de Juiz de Fora. ENCONTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONQUISTAS E DESAFIOS, 2010, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília, DF: Ministério do Planejamento, 2010. Acesso em 28 set. 2016.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Volume 5 Avaliação In Loco: Referenciais no âmbito do Sinaes. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Vol+5/ee07ce50-a60f-4614-9aac-01bfe168df5f?version=1.2>. Acesso em: 21 fev. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** – Faculdade Cenecista

de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração, v. 1, n. 1, p. 1-24, mai. 2003. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. Modelos de administração pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José; DAVID, Marcus Vinicius (Orgs.).

Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

_____. **Paradigmas de Administração Pública.** 2009. Disponível em: <http://www.ppgp2.caedufjf.net/course/view.php?id=60§ion=1>. Acesso em: 18 set. 2016.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública.** 2003. 224 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

PEREIRA, José Ricardo. O Ciclo PDCA na prática, a experiência da Vara Federal e JEF Criminal Adjunto de Lajeado. In: PENTEADO, Luiz Fernando Wowk; PONCIANO, Vera Lúcia Feil (Orgs.). **Curso Modular de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico.** São Paulo: Conceito Editorial, 2012.

REUNI. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. **O que é o REUNI?** 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora *online*. 2011. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 19 mai. 2017.

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.

SCHULTZ, T.W. *O Impacto da Teoria do Capital Humano.* In: BROOKE, Nigel. **Marcos históricos na reforma da educação.** Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Apresentação.** 2017a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 21 set. 2016.

_____. **Ciclo avaliativo do Proades começa este mês.** 2016f. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/noticias/2016/06/02/ciclo-avaliativo-do-proades-comeca-este-mes/>>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. **CGCO/SIGA.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/cgco/siga/>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **Dados Estatísticos.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. Diretoria de Avaliação Institucional. **Avaliação institucional:** instrumento de reestruturação do processo educacional. 2017b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/2017/02/09/avaliacao-institucional-instrumento-de-reestruturacao-do-processo-educacional/>. Acesso em: 21 de fev. 2017.

_____. **Marcus David toma posse no Ministério da Educação.** 2016g. Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/04/07/marcus-david-toma-posse-em-brasilia/>. Acesso em: 05 out. 2016.

_____. Notícias. **Plano de Desenvolvimento Institucional já está disponível on-line.** Publicado em 11 de março de 2016a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/03/11/plano-de-desenvolvimento-institucional-ja-esta-disponivel-on-line>. Acesso em: 22 out. 2016.

_____. Portaria 1105, de 28 de setembro de 1998. **Aprova as alterações do Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 28 de set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual do PROADES.** 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/manual-proades11.12.09.pdf>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº 08/2007. **Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.** 2007a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/11/resolucao-consu-0807-aprova-proades.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº 09/2007. **Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores TAE da UFJF.** 2007b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/resolucao-09-2007-procap.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº11/2014. **Aprova o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores**

Públicos Federais da UFJF. 2014. Disponível em: www.ufjf.br/portal/files/2014/06/Res.11-2014-CONSU-PRÓ-VIDA.doc. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº 40/2010. **Institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante de Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF.** 2010a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-402010-%E2%80%93-Institui-o-PROQUALI.pdf>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº 51/2016. **Reformula o Programa de Apoio à Qualificação para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e de Magistério Federal (PROQUALI/UFJF). Revoga as Resoluções nº 40/2010 e nº 07/2013 do Conselho Superior e dá outras providências.** 2016b. Disponível em: www.ufjf.br/consu/files/2016/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-51-2016-CONSU-PROQUALI.pdf. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. Pró-reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.** 2016e. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2016/02/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-2015-2019.pdf>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. Secretaria de Comunicação. **Dados Estatísticos.** 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/secom/files/2015/11/Carta-de-ren%C3%Bancia.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA. Recursos Humanos. **Quantitativos.** 2016c. Disponível em: <http://siga.ufjf.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. **UFJF é 19ª melhor universidade do país em ranking da Folha.** 2016d. Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/09/19/ufjf-e-19a-melhor-universidade-do-pais-em-ranking-da-folha/>>. Acesso em: 30 set., 2016.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Princípios básicos para uma carreira de servidores técnicos e administrativos, na perspectiva de autonomia.** [entre 1998 e 2005]. Disponível em: <https://www.ufmg.br/gabinete/carreira.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2017. [entre 1998 e 2005]

VELASCO, Simone Maria Vieira; SILVA, Marcela Tapajós. Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 24, Santo Domingo 2010. **Anais eletrônicos ...**, Santo Domingo: CLAD, 2010. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/2010/101119_clad_mais.pdf. Acesso em: 25 set. 2016.

WEBER, Josane Gomes *et al.* Capacitação e Avaliação dos servidores Técnico-administrativos em Educação da UFJF a partir da política nacional de desenvolvimento de pessoal – PNPD: Uma análise a partir dos servidores. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**, v. IV, n. 2, 2013.

WESKA, Adriana Rigon. **O Programa Reuni na Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2012. 93f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.L

APÊNDICES

APÊNDICE A: Instrumento de Pesquisa – Entrevista

Prezado(a), sou aluno do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Os dados e informações coletados por meio deste instrumento somente serão utilizados na construção da referida pesquisa, sendo resguardado o sigilo quanto ao entrevistado. Seu ponto de vista me ajudará a analisar o tema partindo de uma visão prática e realística da avaliação de desempenho no contexto de uma Unidade de Avaliação da UFJF, por isso, desde já agradeço a sua disposição em participar desta entrevista, pois as suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Agradeço, também, pela permissão em gravar a entrevista.

Bloco 1: Perfil do servidor

1. Há quantos anos exerce a função de TAE na UFJF?

PROBES: Se o servidor atingiu o último nível da carreira – O fato de não obter mais incentivos pecuniários decorrentes do plano de carreira o desmotiva a participar de forma efetiva do PROADES?

- Se o servidor exerce suas funções há 10 anos ou mais – O que o PROADES trouxe de melhorias em relação a avaliação de desempenho ocorrida anteriormente a sua implementação?

2. Há quanto tempo desempenha as mesmas atividades em seu Setor/Unidade?

PROBES: Se o servidor possui 5 anos ou mais desempenhando as mesmas atividades – O fato de desempenhar as mesmas atividades há mais de 5 anos dificulta a elaboração de metas individuais de melhoria?

Bloco 2: Elaboração de metas**3. Como é construído o Planejamento de Metas (setoriais e individuais) em sua Unidade/Setor?**

PROBES:

- Relate como foi o momento de Planejamento das Metas, inclusive quem participou, se ocorreu de forma democrática e participativa, se houve consenso ou atritos e contrariedades.
- A equipe se baseia no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF para elaboração do Plano de Metas?
- Quais dificuldades e questionamentos foram apresentadas no momento de planejamento de metas, pela equipe de trabalho?
- Você considera que as metas pactuadas em seu setor/unidade são eficazes com propostas de mudanças significativas?
- Quais as dificuldades apresentadas para elaboração das metas individuais?

4. Há uma justa divisão de responsabilidades entre os integrantes da equipe de trabalho para o alcance do Plano de Metas do setor/unidade?**5. Como foi a atuação da Coordenação Setorial, inclusive da chefia, no momento de pactuação, acompanhamento e avaliação das metas, no 7º ciclo do PROADES?****6. Qual o seu conhecimento a respeito da Resolução do PROADES e seus manuais?**

PROBES:

- Em seu setor/unidade, a reunião junto a sua Unidade de Avaliação, realizada pela equipe do PROADES contribuiu para esclarecer dúvidas e ampliar o conhecimento dos servidores a respeito do PROADES?

7. Qual o seu entendimento por meta?
8. Qual a sua análise a respeito da capacitação e habilidades dos TAEs para desempenharem as atividades exigidas pelas demandas de sua Unidade/Setor?

Bloco 3: Qualidade das Metas

9. O receio de não alcançar as metas pactuadas e sofrer as consequências de não progredir na carreira, inclusive de não poder concorrer a bolsa de auxílio à qualificação, contribui para inibir a pactuação de metas inovadoras ou de execução mais complexa?
10. As condições de trabalho em seu setor/unidade dificultam a pactuação de metas inovadoras ou de maior grau de dificuldade de execução?
11. Quais são as mudanças mais significativas que o PROADES gerou em seu setor/unidade neste 7º ciclo?
12. Qual a sua percepção a respeito do comprometimento na participação dos servidores no PROADES na UFJF?

PROBES:

- O que poderia ser aperfeiçoado no Programa?

Agradeço pela colaboração e pela possibilidade de realização desta entrevista que certamente contribuirá na construção do estudo sobre o Programa de Avaliação de Desempenho. Antes de encerrarmos, gostaria de saber se você deseja acrescentar alguma coisa. Muito obrigado e bom dia/boa tarde.

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA:
QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES TAES**

Bloco 1: Perfil do servidor

Prezado(a), sou aluno do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Os dados e informações coletados por meio deste instrumento somente serão utilizados na construção da referida pesquisa e não é necessário que você se identifique no preenchimento deste questionário. Certo da atenção e colaboração dos colegas, agradeço antecipadamente e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Cordialmente,
Maurício Policiano Pereira

01. Qual o tipo de Unidade em que desempenha suas atividades?

- ☐ Unidade Administrativa
- ☐ Unidade Acadêmica
- ☐ Órgãos Suplementares

02. Está em estágio probatório?

- ☐ Sim
- ☐ Não

03. Há quantos anos possui experiência profissional como TAE na UFJF?

- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ Entre 3 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

04. ANULADA

05. Há quanto tempo desempenha as mesmas atividades em seu Setor/Unidade?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Bloco 2: Elaboração de metas

06. Você já fez a leitura da Resolução ou dos manuais do PROADES?

- ☐ Sim
☐ Não

07. Em sua Unidade/Setor, o Plano de Metas, em 2016, foi construído de forma participativa com a contribuição de toda a equipe de trabalho, inclusive as chefias?

- ☐ Sim
☐ Não

08. No planejamento de metas realizado por sua equipe de trabalho, no ano de 2016, foram analisadas as metas contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF direcionadas a sua Unidade/Setor?

- ☐ Sim
☐ Não

09. Qual o seu grau de concordância em relação à afirmativa: “Tenho dificuldade em verificar a necessidade de melhorias na execução das atividades de trabalho que desempenho”?

- ☐ Concordo
☐ Concordo mais do que discordo
☐ Discordo
☐ Discordo mais do que concordo

10. ANULADA

11. Nos anos de 2015 e/ou 2016, a UFJF ofereceu cursos de capacitação ou qualificação relacionados com as funções desempenhadas em sua Unidade/Setor?

- ☐ Sim
☐ Não

12. Nos anos de 2015 e/ou 2016, você participou de cursos de capacitação ou qualificação, ofertados ou não pela UFJF, relacionados com as funções que desempenha?

- ☐ Sim
☐ Não

13. Você possui dificuldade na elaboração de metas individuais por falta de habilidades e conhecimentos mais aprofundados das atividades que desempenha?

- ☐ Sim
☐ Não

Bloco 3: Qualidade do Plano de Metas

14. Qual o seu grau de concordância em relação à afirmativa: “Considero satisfatória a participação de minha chefia na construção do Plano de Metas, no acompanhamento e no momento de avaliação do desempenho dos servidores”?

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo mais do que discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo mais do que concordo

15. Após o encerramento da fase de pactuação de metas (1ª Fase do PROADES) para o ano de 2016, foram executadas ações de melhoria e/ou ações inovadoras que não constaram no Plano de Metas de sua Unidade/Setor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. O desempenho satisfatório na execução de metas individuais pactuadas no PROADES lhe concedeu maior reconhecimento e respeito ou promoção na carreira (exercício de função gratificada: FG ou CD), na UFJF?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. Qual o seu grau de satisfação com as atividades que desempenha em seu setor/unidade?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

18. Ao elaborar as metas, levo em consideração as consequências caso não consiga cumpri-las, como: a não obtenção de progressão por mérito profissional e a impossibilidade de concorrer à bolsa de apoio a qualificação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. Você já deixou de elaborar metas por falta de recursos materiais ou orçamentários, necessários para sua execução?

- ☐ Sim
- ☐ Não

20. Você já deixou de elaborar metas por depender de outro setor ou servidor para cumpri-las?

- ☐ Sim
- ☐ Não

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE METAS”**. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar um Plano de Intervenção que indique soluções que possam contribuir para tornar mais efetivo o Plano de Metas, elaborado pelas Unidades da UFJF, para o PROADES. O motivo que nos leva a estudar o referido tema são as evidências de desafios apresentados pelos servidores na elaboração de metas que compõe o Planejamento anual da Unidade, verificadas pela análise dos Planos de Metas das Unidades de Avaliação. Para obtenção de dados para subsidiar esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: entrevistas aos servidores TAEs participantes do 7º ciclo, questionários aplicados aos TAEs da UFJF, além de pesquisa documental na Unidade de Gestão de Pessoas da UFJF.

A pesquisa contribuirá para a obtenção de dados que indiquem o melhor caminho para a solução para o problema apresentado e perseguido por esta pesquisa. Para participar deste estudo, o(a) Sr.(a.) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira.

O(A) Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a.) não será identificado(a) em nenhuma publicação.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua residência, e a outra será fornecida ao (à) Sr. (a.) Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e, após esse tempo, serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução n.º 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20__.

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

Nome do Pesquisador Responsável: Maurício Policiano Pereira

Endereço: Avenida Presidente Itamar Franco 1759, apt. 504, bloco C

CEP: 36.016-321 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 98407.0227

E-mail: mauriciopoliciano@hotmail.com

ANEXO

ANEXO 01 – UNIDADES DE AVALIAÇÃO || PROADES - 7º CICLO – 2016

UNIDADES ACADÊMICAS
COLÉGIO DE APLICAÇÃO “JOÃO XXIII”
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
FACULDADE DE DIREITO
FACULDADE DE ECONOMIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS
FACULDADE DE ENFERMAGEM
FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE FARMÁCIA
FACULDADE DE FISIOTERAPIA
FACULDADE DE LETRAS
FACULDADE DE MEDICINA
FACULDADE DE ODONTOLOGIA
FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL
INSTITUTO DE ARTES E DESIGN
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS E ÓRGÃOS SUPLEMENTARES
CHEFIA DE GABINETE
SECRETARIA GERAL
PROCURADORIA
AUDITORIA
OUVIDORIA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PROGRAD)
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (PROPP)
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO (PROEX)
PRÓ-REITORIA DE CULTURA (PROCULT)
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEPE)
PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO INCLUSIVA (PROAE)
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS (PROPOF)
PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA E GESTÃO (PROINFRA)
DIRETORIA DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
DIRETORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
DIRETORIA DE AÇÕES AFIRMATIVAS
DIRETORIA DE IMAGEM INSTITUCIONAL
DIRETORIA DE INOVAÇÃO
SUPERVISÃO DE SEGURANÇA
COORDENAÇÃO DOS RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS
CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL (CGCO)
COORDENADORIA DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS (CDARA)
CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO (CDC)
ARQUIVO CENTRAL
CENTRO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (CEAD)
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS
COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO (COPESE)
CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUÇÃO (CBR)

Fonte: UFJF (2016).