

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM
EDUCAÇÃO NA UFSM: UM INSTRUMENTO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Loiva Isabel Marques Chansis

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO
NA UFSM: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Loiva Isabel Marques Chansis

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS) como requisito parcial para
obtenção do Grau de
Mestre em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS, Brasil

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Isabel Marques Chansis, Loiva
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UFSM: UM
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS / Loiva Isabel Marques
Chansis.-2013.
92 p.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Desenvolvimento. 2. Cultura e Gestão de Pessoas 3.
Processo Pedagógico 4. Avaliação de Desempenho I. Luiz de
Moura, Gilnei II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais E Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UFSM: UM
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

elaborada por
Loiva Isabel Marques Chansis

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilnei Luiz de Moura, Dr
(Presidente/Orientador)

Vânia Fátima Estivalete, Dr^a (UFSM)

Cleonice Maria Tomazetti, Dr^a (UFSM)

Santa Maria, 20 de janeiro de 2013

Sê

Se não puderes ser um pinheiro, no topo de uma colina,
Sê um arbusto no vale, mas sê
O melhor arbusto à margem do regato.
Sê um ramo, se não puderes ser uma árvore.
Se não puderes ser um ramo, sê um pouco de relva
E dá alegria a algum caminho.

Se não puderes ser uma estrada,
Sê apenas uma senda,
Se não puderes ser o Sol, sê uma estrela.
Não é pelo tamanho que terás êxito ou fracasso...
Mas sê o melhor no que quer que sejas.

Pablo Neruda

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Moisés Alexandre Chansis, meu marido e companheiro, que sem dúvida alguma nas horas difíceis e tristes, de desespero e dúvidas.

AGRADECIMENTOS

Posso afirmar que a realização deste trabalho só foi possível devido à colaboração de várias pessoas, às quais neste momento, expresso minha gratidão.

Agradeço a Deus, aos meus guias espirituais por ter me dado a oportunidade de viver de novo, de sorrir, de chorar, de amar, de ter esperança e a possibilidade de continuar sonhando por um mundo melhor e meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a Minha mãe adotiva, Olavina O. Machado pela chance de estudar e vencer na minha na acolhida do seu lar, como filha.

Quero registrar aqui um agradecimento especial á Moises Silveira Marques, meu irmão biológico que depois de 37 anos de separação da nossa família, insistiu em me encontrar, trazendo nova esperança e alegria na minha vida. Á toda a minha família, meu reconhecimento pelo carinho dispensados.

De uma forma muito especial, gostaria de agradecer ao meu Orientador, Gilnei Luiz de Moura, que me acompanhou por esses anos. Mais que orientador, um ponto de referência e de segurança.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, por seus questionamentos, reflexões e ensinamentos. Em especial, ao professor Breno Diniz Pereira e Vânia de Fátima Barros Estivaleta e Cleonice Maria Tomazzetti, pela contribuição na Banca Examinadora e à professora Vânia Medianeira Flores Costa pela disposição que sempre nos acompanhou na comissão e setoriais.

Enfim a todos os mestres, obrigado por terem feito parte da minha caminhada, auxiliando e ajudando a construção de uma caminhada com qualidade no serviço Público.

Aos colegas de trabalho: Ana Pascotto Lima e Alice Neocatto Moro, meu reconhecimento pela torcida do meu sonho. É muito bom ter amigas e colegas que nos fazem crescer e acreditar em novos desafios. Aos meus amigos e minhas amigas que me acompanharam, vibraram, sofreram e me apoiaram sempre, muito obrigada por tudo.

À **secretaria** da pós-graduação do **PPGA/UFSM**, em especial ao **Luis** e ao **Roni**, um agradecimento pela dedicação incansável em atender á todos os alunos.

Muito Obrigada a Todos.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO, NA ESFERA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM, ENQUANTO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

AUTORA: Loiva Isabel Marques Chansis.

ORIENTADOR: Gilnei Luiz de Moura

Data e local da defesa: Santa Maria, fevereiro de 2012

Do ponto de vista da organização e em especial a Pública, a temática do processo de Avaliação de Desempenho Funcional, surgem como questão pontual para a eficiência, qualidade nos serviços prestados pelos funcionários públicos, ganhando espaço cada vez maior à medida que afeta a capacidade da própria sobrevivência da organização. Atualmente no público, está fortemente ocorrendo tentativas de implementar uma avaliação de desempenho para fornecer informações sobre os funcionários que são utilizadas para subsidiar processos de gestão de pessoas. São instrumentos que estão crescendo para valorizar os funcionários públicos, aprimorar os processos de trabalho. Um grande desafio por causa da cultura organizacional do setor público, porque segundo Marconi (2004) a avaliação de desempenho efetiva será possível a partir do desenvolvimento e uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização. Nesta ótica, esta dissertação tem como tema a Avaliação de Desempenho do servidor público, na esfera da Educação Superior da UFSM-, enquanto instrumento de gestão de pessoas, sistematizando todo o trabalho realizado até então, sobre a avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Com a lei 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação, foi trazida a luz a utilização de um sistema de avaliação funcional nas Universidades. Na UFSM, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos é o órgão responsável pela implantação do programa de avaliação de desempenho, de acordo com o que dispõe o Plano de Carreira dos cargos dos Técnico-administrativos em educação- PCCTAE (Lei 11091/05), tendo o desafio de incutir na instituição a Avaliação de desempenho como ferramenta importante de gestão de pessoas. Para se alcançar esse objetivo, foi realizado uma pesquisa de caráter qualitativo, bibliográfica e documental. No que se refere à estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso cuja organização, objeto de estudo foi a Universidade Federal de Santa Maria. A coleta de dados foi através de análise de documentações, legislações e relatórios oferecidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos. A conclusão da minha Dissertação, foi a sistematização de todo o processo de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho, através da descrição e da elaboração de uma Cartilha Pedagógica, que consta toda a divulgação e sistematização do processo de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFSM, para que possa servir de estudos e parâmetros às Instituições Superiores de Ensino.

Palavras-Chave: Desenvolvimento. Cultura e Gestão de Pessoas. Processo Pedagógico. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Dissertation Post-Graduate
Program in Business Administration at
University Federal of Santa Maria

PERFORMANCE'S ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION AT UFSM, AS A TOOL FOR PEOPLE MANAGEMENT.

AUTHOR: Loiva Isabel Marques Chansis

ADVISOR: Gilnei Luis de Moura

Date and place of the defense: Santa Maria, January 20th, 2012

From the viewpoint of the organization and especially the Public organization, the thematic of the process of Functional Performance Assessment, arises as a timely issue for the efficiency, quality in the services by the servants, gaining more space as it affects the capability of the own survival of the organization. Currently in the public, it is strongly occurring attempts to implement an assessment of performance to provide information about the civil_servants_which are used to subsidize a process of personal management. They are instruments that are growing to value the civil servants, and to improve working processes. A great challenge due to the organizational culture of the public sector, because according to Marconi (2004) the effective performance assessment will be possible through the development and culture focused on results, with an alignment of the goals of the individual and of the team to the goals of the organization. From this viewpoint, this dissertation project has as RESEARCH THEME “The performance assessment of the public servant”, in the sphere of Higher Education at UFSM – Good Practices, while instrument for people management, systematizing all the work accomplished so far, regarding the performance assessment of the administrative technician in Education. According to the law N 11.091, de 12/01/2005, which deals with the structure of the Career Plan of Technical and Administrative Positions in Education, under the Federal Institutions linked to the Ministry of Education, it was brought into light the use of a functional assessment system in universities. At UFSM, the Dean of Human Resources is the organ responsible for implementing the program of performance assessment, according to what provides the Career Plan of the Technical and administrative positions in education-PCCTAE (Law 11091/05) having the challenge of instilling in the institution the performance assessment as an important tool for people management. In order to achieve this goal, there will be a research of quantitative, bibliographical and documental nature. Concerning the research strategy, there will be used the case study whose organization, object of study will be the Federal University of Santa Maria. The data collection will be through the analysis of documentation, legislation and reports provided by the Dean of Human Resources. The conclusion of my dissertation is the Pedagogical Primer, which contains all the publicizing and systematization of the process of implementation of the Program of Performance Assessment at UFSM, in order to help as studies and parameters for the Federal Institutions of Education.

Key words: Development. Culture of Assessment People management CHA. Pedagogical Process.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NUMOV - Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos dos servidores Técnico-Administrativos em Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PROGEP – Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas.

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Condições necessárias ao desempenho competente/ Avaliação de desempenho	40
Figura 2 – Fases Análise dos Dados	44
Figura 3 – Desenho Conceitual da Pesquisa	45
Figura 4 - Marca do PAD/UFSM	51
Figura 5 - Modelo do PAD/UFSM	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Avaliação de Desempenho	31
Quadro 2 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais	33
Quadro 3 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais	33
Quadro 4 - Fatores que as Instituições pesquisadas definiram como prioridades para avaliar as Chefias	34
Quadro 5 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais	37
Quadro 6 - Competências do Instrumento de Avaliação de desempenho na UFSM	41
Quadro 7 - Competências do Instrumento de Avaliação de desempenho na UFSM	42
Quadro 8 - Diagnóstico da Realidade do PAD das IFE	43
Quadro 9 - Etapas do PAD/UFSM	50
Quadro 10 - Etapas do Processo de Auto-Avaliação	54
Quadro 11 – Vantagens da Avaliação de 360 graus	55
Quadro 12 - Diagnóstico do PAD/UFSM	59
Quadro 13 - Comissão de Avaliação de Desempenho (1ª Etapa)	60
Quadro 14 - Comissão de Avaliação de Desempenho em 2012	61

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1	
- PROTOCOLO DE LEVANTAMENTO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	70
APÊNDICE 2	
FOTOS DAS SETORIAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	71
APÊNDICE 3	
TREINAMENTOS E DIVULGAÇÕES DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM	75
APÊNDICE 4	
CARTILHA DE ORIENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFSM	77
APÊNDICE 5	
RESOLUÇÕES QUE REGULAMENTAM O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
3 MÉTODO	18
3.1 Problema da Pesquisa	18
3.2 Objetivos	18
3.2.1 Objetivo Geral	18
3.2.2 Específicos	18
3.3 Estratégia de Pesquisa	19
3.4 Coleta de Dados	20
4 REFERENCIAL TEÓRICO	21
4.1 Conceituando a Avaliação de Desempenho Funcional	21
4.2. A Avaliação de Desempenho no Serviço Público no Contexto das Universidades Federais e a Lei 11091/05: Um breve Diagnóstico da realidade	26
4.3 Modelos de Avaliação de Desempenho	30
4.4 Levantamentos dos fatores de avaliação de desempenho/ auto-avaliação e avaliação da chefia	31
4.4.1 Definições dos fatores	33
4.5 Levantamentos dos fatores de Avaliação de Desempenho/ Chefia	36
4.5.1 Definições dos fatores	37
4.6 Diretrizes da Lei 11.091/ 05 de Avaliação de Desempenho	38
4.6.1 dos conceitos	39
4.6.2 Concepção do programa de Avaliação de desempenho na UFSM: Base para a construção dos Instrumentos e competências/ Modelo Aplicado	40
5 HISTÓRICO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	43
6 RESULTADO	44
6.1 Análise dos Dados	44
6.2 Desenho Conceitual de Pesquisa	45
6.3 Contextualização dos Dados e Análise dos Resultados	45
6.4 Etapas que antecederam a Construção do Programa de Avaliação na UFSM	50
6.5 A Marca e a relação com os objetivos da Avaliação de Desempenho na UFSM	50
6.6 Opção de modelo de Avaliação de desempenho na construção do Programa pela UFSM dos servidores Técnico-administrativos em Educação ..	51
7 ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM	74
7.1 As vantagens da Avaliação de desempenho de 360 graus	74
7.2 Feedback: O Diagnóstico da realidade a partir do Resultado das Avaliações e a importância no Planejamento estratégico da gestão de pessoas	55
7.3 Representação das Críticas e Sugestões a partir do Instrumento de Feedback	58
7.4 A Formação da Comissão de Avaliação de Desempenho (1Etapa)	60
7.5 Comissão de Avaliação de Desempenho em 2012	60
7.6 Das Reuniões da Comissão	61

8 O PROCESSO DE CONVENCIMENTO E SENSIBILIZAÇÃO NA EFETIVAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM	62
8.1 A Cartilha: Um instrumento para a sistematização do processo na UFSM	63
9 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICES	69

1 INTRODUÇÃO

Do ponto de vista da organização e em especial a Pública, a temática do processo de Avaliação de desempenho Funcional, surgem como questão pontual para a eficiência, qualidade nos serviços prestados pelos funcionários públicos, ganhando espaço cada vez maior à medida que afeta a capacidade da própria sobrevivência da organização. Atualmente no público, está fortemente ocorrendo tentativas de implementar uma avaliação de desempenho para fornecer informações sobre os funcionários que são utilizadas para subsidiar processos de gestão de pessoas. São instrumentos que estão crescendo para valorizar os funcionários públicos, aprimorar os processos de trabalho. Um grande desafio por causa da cultura organizacional do setor público, porque segundo Marconi (2004) a avaliação de desempenho efetiva será possível a partir do desenvolvimento e uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização. Nesta ótica, esta dissertação teve como Tema a Avaliação de Desempenho do Servidor Público, na esfera da Educação Superior da UFSM, enquanto Instrumento de gestão de pessoas. Atualmente, com a Lei N 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação, foi trazida a luz a utilização de um sistema de avaliação funcional nas Universidades.

A avaliação desempenho no setor público brasileiro visa à promoção do servidor e está sendo construída a implantação nas Universidades desde 2005, e particularmente na UFSM a partir de 2007. Especificadamente esta ferramenta possibilita acompanhar os servidores, diante das atribuições do cargo e ajudar o planejamento da gestão, o que permite a reflexão sobre os pontos fortes e os pontos fracos da IES que necessitam ser mantidos, aprimorados e aperfeiçoados, além de atender a uma demanda oriunda da lei 11091/05, que tem como diretrizes a ampliação do conhecimento, O aperfeiçoamento dos processos e a promoção do servidor técnico-administrativos em educação na carreira.

Na referida lei e no decreto 5824/06 a avaliação de desempenho é vista como “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

Com a aprovação da lei 11091/05 cada Instituição de Ensino Superior tem que partir de 2005 implementar o programa de avaliação de desempenho, como parte do processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em Educação na carreira. Na UFSM,

a Pró-Reitoria de Recursos Humanos é o órgão responsável pela implantação do programa de avaliação de desempenho, de acordo com o que dispõe o Plano de Carreira dos cargos dos Técnico-administrativos em educação- PCCTAE (Lei 11091/05).

O processo de avaliação centra-se em dois aspectos fundamentais: (i) a subjetividade do avaliador e (II) a cultura organizacional a qual os profissionais estão inseridos. Cada pessoa tem suas idiossincrasias, ou seja, possuem sua própria maneira de ver, sentir e pensar o mundo que lhe cerca. Além disso, também têm seus valores e sua personalidade, concepção de mundo diferenciada e que permeia no trabalho. Com isso a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, tem desafios, pois se depara com a subjetividade envolvida nesse processo.

A organização por sua vez tanto pública, quanto privada, também tem suas idiossincrasias, sua especificidade, representada por sua cultura - e seus valores. Esses aspectos são importantes e devem ser observados na implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Em função disso, desta complexidade e em especial o serviço público, há necessidade de se compreender e se aprimorar um processo de construção de avaliação de desempenho que venha refletir numa construção de um projeto de Universidade e servidores que se quer. Assim, a escolha do método de avaliação, o enfoque que se quer terá reflexos na cultura da instituição. Por exemplo, uma avaliação participativa, que possa emancipar os sujeitos ou um processo de avaliação centrada unicamente nos indivíduos. Conhecer os processos de avaliação, as implicações na organização e principalmente no sujeito, deve ser tarefa constante dos profissionais que atuam e são responsáveis por esta desafiadora responsabilidade.

Neste sentido, há um envolvimento dos gestores neste contexto, tanto em avaliar, como ser avaliados pelos seus colaboradores, com intuito de atender às diretrizes do programa de avaliação que é estabelecer uma relação dos resultados obtidos na avaliação como instrumento de gestão, visando construir a melhoria dos processos de trabalho na instituição e aperfeiçoamento profissional, coletivo e individual dos sujeitos na organização. A avaliação de desempenho, o processo de avaliação carrega muito fortemente dois aspectos fundamentais: a subjetividade do avaliador e a cultura organizacional a qual os profissionais estão inseridos. Cada pessoa tem suas idiossincrasias, ou seja, possuem sua própria maneira de ver, sentir e pensar o mundo que lhe cerca. Além disso, também têm seus valores e sua personalidade, concepção de mundo diferenciada e que permeia no trabalho. Com isso a aplicação de elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, tem desafios, pois nos deparamos com a subjetividade. A Avaliação de Desempenho, enquanto instrumento de

gestão orienta em cada Universidade os seus modelos de avaliação institucional e de gestão. O PCCTAE estabeleceu como diretriz que o desenvolvimento do servidor na carreira esteja vinculado aos objetivos institucionais. Estabeleceu ainda, que para o desenvolvimento do servidor na carreira é necessário á cada dois anos, seja obtido na modalidade de Progressão por Mérito Profissional, desde que o servidor apresente resultado fixado em Programa de Avaliação de Desempenho.

Nesse sentido, as Universidades e em especial a UFSM, passam a conviver com um novo clima organizacional, implicando formação de uma nova cultura de relações de trabalho, de planejamento de ações e de adequação institucional.

2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo teve como finalidade analisar e descrever o sistema de avaliação de desempenho da UFSM, a implementação de 2007 até agora, a continuidade da implementação das outras etapas que estão por ser desenvolvidas na Instituição. No processo desenvolvido, a importância do envolvimento dos gestores, tanto em avaliar, como ser avaliados pelos seus colaboradores, na perspectiva de que são os gestores que conduzem a gestão e assim também com intuito de atender as diretrizes do programa de avaliação que é estabelecer uma relação dos resultados obtidos na avaliação como instrumento de gestão, visando construir a melhoria dos processos de trabalho na instituição e aperfeiçoamento profissional, coletivo e individual dos sujeitos na organização. A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e 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 da UFSM, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Com o processo implementado, a UFSM, através de cada unidade de trabalho, poderão apontar utilizando o instrumento do Feedback um diagnóstico dos pontos fracos e fortes dos servidores individualmente, da equipe de trabalho e das próprias condições de trabalho, a fim de que a instituição possa com isso realizar seu planejamento estratégico em termos de política de qualificação e capacitação dos seus quadros, cumprindo paralelamente o que preconiza a lei 11.091/05.

3 MÉTODO

Nesse capítulo apresentam-se procedimentos metodológicos que conduzirão o desenvolvimento da pesquisa, a fim de se atingir os objetivos propostos. Apresenta-se então, o problema da pesquisa, os objetivos, a estratégia de pesquisa e o método adotado, o desenho conceitual da pesquisa, os sujeitos pesquisados.

3.1 Problema da Pesquisa

Avaliação de Desempenho na UFSM deverá, em consonância com as diretrizes gerais da Lei 11.091/05, obedecer às características da Universidade e a natureza histórica de seu desenvolvimento enquanto Instituição. A importância do papel dos técnico-administrativos para o desenvolvimento das metas institucionais pressupõe que o processo de Avaliação de Desempenho a ser estabelecido deva incorporar a constatação de que todos, de algum modo, participam do desenvolvimento institucional, contribuindo coletiva ou individualmente na construção dos saberes.

Desse modo Pergunta-se: **O Programa de Avaliação de Desempenho da UFSM , está sendo implementado, como uma ferramenta de gestão de modo a impulsionar mudanças e servindo de subsídios para o Planejamento Institucional?**

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

Investigar o método, as formas mais eficazes de aplicação do sistema de avaliação de desempenho na UFSM, servindo como parâmetro para o Planejamento Institucional.

3.2.2 Específicos

- a) Levantar o referencial teórico sobre avaliação de desempenho
- b) Conhecer, acompanhar e descrever a implementação do sistema de avaliação de desempenho na UFSM;

c) Elaborar uma cartilha pedagógica, sistematizando o processo desenvolvido na UFSM em relação ao Programa de Avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

3.3 Estratégia de Pesquisa

No intuito de atender aos objetivos delineados nesse estudo, realizar-se-á uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo

Triviños (1987) salienta que o estudo descritivo visa expor com precisão fatos e fenômenos. Além disso, tais estudos visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002; Vergara, 2006).

No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizar-se-á o estudo de caso, do tipo Pesquisa Participante.

De acordo com Gil (2002), permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno. Além disso, o estudo de caso, no entendimento de Yin (2006), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. A unidade de análise será a Universidade Federal de Santa Maria, instituição federal de ensino localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

Quanto à abordagem do problema é qualitativa, pois busca entender o fenômeno a partir da perspectiva do sujeito do estudo. No entendimento de Minayo e Sanches (1993) o método de pesquisa qualitativo tende a ser utilizado com o objetivo de possibilitar ao pesquisador a compreensão acerca de determinado fenômeno, no qual se pretende investigar a sua complexidade interna. No processo de investigação, há a participação direta da pesquisadora, uma vez que a mesma faz parte do Núcleo de Avaliação e também da Comissão responsável pela organização do processo do Programa de Avaliação de desempenho, bem como da equipe de instrutores.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades técnicas existentes.

3.4 Coleta de Dados

As técnicas utilizadas para a coleta de dados serão centradas nas seguintes fontes de evidências: relatórios de setoriais e levantamento de diagnósticos dos resultados da aplicação do Programa de avaliação de desempenho e fontes documentais.

As fontes documentais serão consultados manuais, relatórios do processo de implantação da avaliação desde 2007, das reuniões setoriais já realizadas e em curso, bem como de documentos institucionais e legislações pertinentes ao assunto, tais como: a Resolução N° 013/10 que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria; a Lei 11091/05 que institui a carreira dos servidores técnico-administrativos em Educação nas IFES e o Decreto 5824/07 que regulamenta as diretrizes gerais para a elaboração do programa de Avaliação nas IFES.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar de forma concisa alguns conceitos que circundam a área de Avaliação de Desempenho funcional, bem como a temática comprometimento organizacional com o processo de implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFSM.

4.1 Conceituando a Avaliação de Desempenho Funcional

Qualquer organização ou instituição precisa ser avaliada através de um sistema, programa para que possibilite aos servidores, colaboradores, equipes de trabalhos e a própria instituição um processo de feedback para rever suas ações e métodos de trabalho.

Hoje, há uma busca por uma concepção de avaliação de desempenho mais global, que é a avaliação sob o foco da gestão de desempenho. Essa visão nos leva a atingir o que preconiza as diretrizes da lei 11091/05 que é a avaliação de desempenho nas Ife, trabalharem entrelaçadas, no PDI(Plano de desenvolvimento Institucional), afim de acompanhamento do desempenho dos colaboradores, por abranger o planejamento, as possíveis correções no trabalho individual e coletivo, sempre objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos. O planejamento, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da organização e Instituição identifica as estratégias e metas a serem alcançadas em curto, médio ou longo prazo. Também possibilita que as chefias, a equipe de trabalho e os sujeitos envolvidos no processo possam acompanhar as ações planejadas, afim de analisar se estão de acordo com o que foi acordado, planejado, instituído, identificando as variáveis de desacorsos, discrepâncias entre o planejado e o que resultou, para assim desenhar ou redesenhar novas ações e metas, bem como o desenvolvimento de capacitações e melhorias nos setores e na gestão.

A forma como é vista a avaliação de desempenho na administração pública hoje, se comparada à iniciativa privada, ainda pode ser considerada como arcaica. A tendência é a de redefinição dessa visão. Percebe-se, hoje, que na administração pública esse contexto está mudando, pois antes a avaliação de desempenho era considerada apenas uma mera formalidade.

A tendência é de renovação e reestruturação da gestão de pessoas no serviço público. A sociedade vem exigindo cada vez mais que os serviços públicos sejam de qualidade e para

que isso efetivamente aconteça é necessário investimento na qualificação dos servidores. A avaliação de desempenho vem como um agente transformador, mudando a postura dos servidores que eram passivos para parceiros da organização.

Lucena (1992) infere que o conceito de Avaliação de Desempenho tem como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu, entendido aqui como o resultado da tarefa, com o que foi estabelecido antes, ou seja, a meta estipulada. Isto não significa simplesmente confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, através da ação gerencial, deve assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocaram.

Ainda, conforme Lucena (1992), a avaliação de desempenho representa um instrumento bastante importante como ferramenta gerencial, mas que deve ser utilizada corretamente sob risco de tornar-se um mero instrumento de controle burocrático.

Para Santos & Cardoso (2001), as tendências da gestão pública no campo das reformas administrativas nos últimos quinze anos apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social como respostas aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema.

Segundo Araújo (2006), há quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: 1. Alicerçar a ação do gestor; 2. nortear e mensurar; 3. Facilitar o feedback do desenvolvimento para as pessoas 4. Gerar a facilitação da identificação de pontos positivos e negativos, para um diagnóstico da gestão e dos próprios servidores. Brandão(2008) reforça o conceito relacionando a avaliação de desempenho a gestão por competência, salientando que a avaliação é uma retroalimentação comparando os resultados da avaliação com as mudanças das pessoas, da organização. No Brasil, a avaliação de desempenho foi instituída na administração pública pela lei do Reajustamento, de 1936. Esta lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e firmando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Atualmente, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamenta as avaliações de estágio probatório no âmbito do poder Executivo Federal e aos demais servidores, havia uma disparidade de programas de avaliação. Algumas instituições federais trabalham na ótica da produtividade, na vertente de gestão por competência. Nas Universidades mais em especial, foco deste projeto, por mais de 20 anos não havia um processo sistemático de avaliação de

desempenho. A Lei 11091/05 instituiu nas universidades a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e uma das formas de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em Educação na carreira, desde que tenha resultado positivo no processo avaliativo. A lei trouxe enquanto paradigma de avaliação uma nova concepção que é um programa aliado á política institucional, ao Plano de Desenvolvimento institucional, afim de que haja um comprometimento com a gestão. Exatamente nesta ideia de avaliação como ferramenta para a gestão, que recai o grande desafio na implementação as diretrizes do decreto 25.824 e 5.825 da lei 11091/05. A diretriz do plano de carreira no que tange ao programa de avaliação de desempenho, que permeou a construção nas Universidades tem como requisitos a identificação da melhoria do desempenho dos servidores; a oportunidade do servidor melhorar seu desempenho(conhecimentos, habilidades e atitudes); identificar as melhorias nas relações entre os servidores, as suas responsabilidades enquanto servidor frente às rotinas de trabalho; a disseminação do desempenho esperado, identificar as competências individuais e coletivas do setor de trabalho, identificando pontos fortes e onde melhorar, identificar lideranças, melhorar a própria gestão e a qualidade dos serviços prestados á comunidade.

A importância da avaliação e de um sistema de acompanhamento de desempenho das instituições públicas vem-se manifestando em diversos países e em muitos casos, de forma vinculada à adoção de contratos de gestão ou formas assemelhadas de vincular ganhos de eficiência e eficácia do aparelho estatal. Em outros, vem-se associando à adoção de formas mais flexíveis de gestão dos recursos humanos, cuja adequação varia de país para país conforme o perfil de seu corpo de funcionários e quadros dirigentes.

A avaliação de desempenho na Administração pública ainda não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação (SANTOS e CARDOSO, 2002, p.11)

Dutra (2003) destaca que, com o passar do tempo, os processos de avaliação de desempenho organizacional estão sofrendo alterações significativas, com objetivo de se ajustar e se alinhar a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

Fischer (2002), postula que a expressão gestão de pessoas, não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção já desgastada de recursos humanos. Seu foco procura ressaltar o caráter da gestão e seu foco de atenção: as pessoas. Segundo Robbins (2002), há uma certa relutância por parte dos avaliadores em oferecer *feedback* aos funcionários, isso pode ser devido ao fato de ser desconfortável discutir o desempenho fraco diretamente com o funcionário. Os avaliadores temem o confronto quando apresentam um *feedback* negativo. A solução para esse problema não é ignorar o *feedback*, mas treinar o avaliador para que saiba conduzir sessões construtivas de avaliação. Uma avaliação eficaz é aquela em que o funcionário percebe o julgamento como justo, percebe a sinceridade do chefe e o clima como construtivo. O autor, menciona que a revisão do desempenho deve ser programada para ser mais uma atividade de aconselhamento do que de julgamento. Um sistema de avaliação contribui para democratizar a gestão e para o controle racional do gasto público fortalecendo, portanto a capacidade do Estado para governar. Neste sentido, a avaliação da gestão pública contribui para a democratização da sociedade e do Estado e para a consolidação do processo de desburocratização institucional.

O papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, são valorizadas, caminhando para uma transição na qual a empresa realmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos. Neste sentido, a avaliação do desempenho, segundo Chiavenato (2006), não se trata de ser um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para aprimorar os resultados que se deseja alcançar junto aos recursos humanos da organização. Dependendo do método da avaliação de desempenho e /ou de organizações mais democráticas, onde o próprio sujeito é responsável por seu desempenho e auto-avaliação, poderemos ter uma melhor eficiência no processo e a possibilidade de uma construção de processos mais justos e afim de contribuir para o fortalecimento do instrumento de avaliação, da sistemática do processo e planejamento dos processos de trabalho, a partir da avaliação, onde, sujeito, chefia, equipe de trabalho e até mesmo o usuário apontam as dificuldades, limitações dos setores, bem como as pessoas.

É importante destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma forte dose de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente discutível. Esta ambiguidade, contudo deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologias utilizados na aplicação do instrumento. Ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante de todo o instrumento é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano. Daí a

vulnerabilidade bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho (MARRAS, 2000). O processo de avaliação de desempenho é um campo potencial de problemas. Os avaliadores podem cometer erros como o efeito halo, lêmnia ou similaridades, ou usar o processo com propósitos políticos em vez de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições e, ao mesmo tempo integrar o resultado da avaliação de desempenho como uma valiosa ferramenta de gestão, afim de planejamento futuro ou imediato de ações e correção de processos no setor de trabalho, para a própria instituição e desempenho mais eficiente das chefias. Esta ideia é reforçada por (ARAÚJO, 2006), ao afirmar que: “A Avaliação deve ser utilizada para fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.”

Para Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho funcional configura-se um sistema de gestão do desempenho, pois tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Este sistema, portanto, deve ser compreendido como um processo. Na lei 11091/05, esta premissa de Hipólito é tratada como um processo pedagógico e que deve compreender a avaliação de desempenho não somente individual, mas, chefias, equipes de trabalho e do usuário. Sendo que o resultado da avaliação deve buscar a melhoria dos serviços prestados á instituição e a comunidade externa.

A Avaliação de desempenho exige e remete a gestão de pessoas na organização uma divisão de responsabilidades e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho “em que a área de recursos humanos apóia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, os avaliados e os avaliadores” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 73). O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às atividades da organização, do setor, da unidade. A ideia de avaliação para concessão financeira deve ficar restrita á um papel secundário. Hipólito e Reis (2002), sinalizam que a avaliação de desempenho como proposta de compromisso e de uma estratégia de adoção do resultado para a adoção de metas e indicadores de desempenho como desdobramento para planejar e pensar a organização.

Neste sentido, o Programa de Avaliação de Desempenho deverá possibilitar além da aferição do mérito para fins de desenvolvimento do servidor na carreira, ou seja, a progressão por mérito, mas para também averiguar as dificuldades, localizar problemas, as necessidades do setor e do individuo, o dimensionamento e alocação de vagas, para corrigir as desigualdades funcionais, melhorar perfil do servidor público, do gestor, bem como apontar

elementos para a gestão no que tange ao programa de capacitação e qualificação, subsidiando a política de gestão de pessoas da instituição.

4.2. A Avaliação de Desempenho no Serviço Público no Contexto das Universidades Federais e a Lei 11091/05: Um breve Diagnóstico da realidade

A Instituição Pública é alvo permanente de crítica quanto a sua eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados, não sendo diferente nas instituições de ensino superior, fazendo com que os gestores se debrucem na busca de cada vez mais promover a qualificação dos seus quadros e atingir o patamar de excelência. Segundo, Santos; Cardoso, (2001); Nogueira; Santana, (2000), “gerir pessoas representa um esforço essencial para, afora regular os processos de promover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os recursos humanos no sentido de alcançar a máxima qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos”.

Aliás, esta premissa está expressa na lei 11091/05 do Plano de cargo da carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, que preconiza a avaliação de desempenho vinculado ao plano de desenvolvimento institucional, com o objetivo de para além da progressão por mérito, atender a missão do serviço público que é prestar serviços com qualidade a comunidade interna e externa, ou seja, atender às expectativas do usuário. (BERGUE, 2007, P.73), situa que as organizações públicas, para assumir o papel de transformar processos de gestão com qualidade, exigiu do Estado uma nova reestruturação no sentido de melhoria nos processos de trabalho, nos instrumentos de desempenho, para que com isso possam alcançar os níveis desejados de qualidade, eficiência, eficácia. Diz, que para tanto, cabe ao gestor público, além de outras funções”.. Criar e implementar, mecanismos de aferição de desempenho mecanismos de aferição de desempenho capazes de evidenciar disfunções e potencialidades do arranjo humano disponível e assim lastrear com informações confiáveis o processo de gestão” (BERGUE 2007, p. 375-376). Na área de recursos humanos ou gestão de pessoas, a avaliação de desempenho em algumas instituições ocupa um papel central e estratégico, de muita relevância, porque se bem utilizada, poderá fornecer informações preciosas para a administração no sentido do planejamento dos processos e da política de pessoal e qualificação dos mesmos. Na lei 11091/05, reforça esta ideia de integração entre os programas de Avaliação de desempenho, programa de capacitação e programa de Dimensionamento de Pessoal, vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI.

Segundo, Lucena (1992, p. 15) entende que o grande desafio imposto às organizações será o desenvolver a qualificação e o potencial de seus integrantes, a fim de obter um desempenho, a aceitação de responsabilidades, desafios e comprometimento com os resultados e metas do setor de trabalho e a missão da instituição. Nota-se que mais uma vez o processo de Avaliação de desempenho, o resultado da avaliação remete sempre para o Planejamento Institucional. Com isso, requer um envolvimento de todos os servidores, incluindo, necessariamente os servidores investidos de função de chefia.

Um grande desafio na esfera pública é criar uma atmosfera, uma cultura de avaliação que ultrapasse meramente o marco legal e /ou a simples abordagem de aferição ao mérito para fins de progressão na carreira dos servidores. Bergue (2007), reforça esta preocupação dizendo que os “entes públicos, com vistas a complementar suas estruturas normativas, precisam instituir procedimentos formais de avaliação de desempenho de forma a não cumprir puramente um requisito legal, mas alcançar o efetivo propósito de constituir importante instrumento de gestão de pessoas com vistas a qualificar ao parelho administrativo”.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação de desempenho, tem como objetivo, além de conhecer os insumos disponíveis na organização, fornecer aos indivíduos a noção da importância de sua atuação para a instituição e, na medida em que fornece subsídios para atender suas necessidades e desejos, estimular comportamentos positivos no sentido de produzir os resultados esperados pela organização.além de conhecer os insumos humanos disponíveis na organização.

Lucena (1992), afirma que as instituições precisam ter o cuidado de visualizar com clareza, afim de não confundir e desvirtuar o sentido e os resultados produzidos e alcançados pelos funcionários, e dos requisitos necessários a um bom desempenho, ou seja, conjunto de habilidades, competências e atitudes precisa ter para assumir determinado cargo. Requer assim, uma responsabilidade dos gestores no acompanhamento do processo de implantação do programa de avaliação, o comprometimento com as etapas que serão efetivadas e com os resultados da avaliação dos seus quadros. Assumindo o processo de avaliação de desempenho como uma significativa ferramenta de gestão e possibilidades de melhorias do setor e da instituição, fornecendo feedback aos colaboradores, auto-avaliando os processos de trabalho, corrigindo pontos fracos dos servidores, de sua própria atuação gerencial e apontando mecanismos de superação de problemas.

No artigo, cujo titulo é a Avaliação de Desempenho no Ministério Público de Santa Catarina: Possibilidades para a Atuação Estratégica da Área de Gestão de Pessoas na Organização, de autoria de Autoria: Fernanda de Paula, Simone Ghisi Feuerschütte, Renata

Susan Pereira, publicados na Revista ANPAD e apresentado no Encontro de Administração Pública e Governança em Vitória/ ES em 28 a 30 de novembro de 2010, as autoras citam a abordagem de Denhardt e Denhardt(apud Salm; Menegasso,2006,P.5) para identificar três modelos de administração pública: Administração pública convencional; a Nova Gestão Pública e O modelo ou proposta emergente chamada de o Novo Serviço Público.

Mas, o que tem haver estas concepções, paradigmas conceituais com a problemática da avaliação de desempenho? Justifica-se na medida em que entendem-se que a Avaliação de desempenho enquanto uma ferramenta de gestão. E, cada programa de avaliação de desempenho implantado em uma instituição e especificadamente na instituição de ensino superior, em que pese o regramento das diretrizes gerais do decreto 5824/06, o método utilizado e a metodologia utilizada, reflete a concepção, a doutrina filosófica e a missão de cada universidade. Doutrinas, culturas, filosofias arraigadas em uma determinada linha de pensamento. Portanto, cabe revisarmos e conhecermos os modelos de administração pública que permeiam estes processos.

Weber, representando a Administração Pública, traduzida por uma concepção de que o estado deve produzir serviços surge em 1936 no Brasil, sendo que inserirão o mérito profissional e a implantação da administração burocrática Clássica no País. Os princípios eram centralizadores e hierárquicos (Bresser-Pereira 2003)

O segundo modelo de administração pública, o da Nova Gestão Pública, “[...] vem como resposta às deficiências do modelo convencional” (SALM; MENEGASSO, 2006, p. 6) no Brasil, traduziu-se na reforma gerencialista de Bresser-Pereira. Para aproximar governo e a sociedade foram implantadas ideias de descentralização e flexibilização administrativa, que ganharam espaço em todos os governos (BRESSER-PEREIRA, 2003). Instala-se uma concepção e modelo de Administração Pública “burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão”.

E, mais recente de administração dos serviços públicos reside no modelo do ovo Serviço Público. Denhardt e Denhardt (apud DENHARDT, 2004) definem que Serviço Público representa a tendência mais moderna de administração pública que deve orientar a atuação de todos os funcionários e administradores públicos, das variadas esferas governamentais. Estabelece um novo perfil de administrador público precisa estar orientado à promoção da dignidade e a reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como pressupostos essenciais da administração pública (Denhard,2004).

Nessa perspectiva a Avaliação de Desempenho Funcional parece como uma estratégia de atender as necessidades e as especificidades dos órgãos estatais, assegurando as competências e o grau de comprometimento dos servidores acredita-se que o mecanismo capaz de atender as necessidades do setor e a missão maior de atender com qualidade os usuários, preconizada nos preceitos da função pública.

No artigo a Percepção do Servidor Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de Avaliação de Desempenho, de autoria de Laís Silveira Santos, Simone Ghisi Feuerschütte, trazem a baila uma percepção de conceito de Avaliação de Desempenho Santo(1997), diz que avaliação de desempenho é um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos colaboradores na organização, buscando o desenvolvimento de ambas as partes (institucional e pessoal). Assim, este instrumento vai além da busca de melhores resultados “quantitativos”, no caso dos servidores técnico-administrativos me Educação vai além da simples aferição do mérito para fins de progressão funcional no desenvolvimento vertical da carreira. Serve para a organização descobrir falhas no sistema de trabalho, identificar as áreas que necessitam de capacitação, buscar soluções para os conflitos internos, estabelecer mecanismos de fortalecimento dos pontos fortes dos servidores no que tange ao aprimoramento individual e coletivo da equipe. Nessa visão a avaliação de desempenho passa ter suas funções ampliadas, não restritas, voltadas meramente para a que questão de estabilidade e efetivação do cargo público, assevera Grillo (1983). Continua, “os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentam os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos” (Grillo, 1983, p. 52). Este problema de carência de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida, conforme “Bergue (2005), em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho.” Necessita, ainda, de estabelecer uma mais ampla e integrada entre avaliador e avaliado. Para fechar esta ideia, Bergamini (2007, p. 14), diz que “a avaliação como fenômeno natural envolve, primeiramente, o processo de percepção, situação em que as pessoas buscam seu próprio centro”.

4.3 Modelos de Avaliação de Desempenho

Uma tarefa difícil, desafiadora e que exige conhecimento, informação, disposição e responsabilidade dos servidores, de todos os atores envolvidos no ato de avaliar e em especial àqueles que ocupam um cargo de chefia, afim de que se instalem uma cultura propícia de avaliação de desempenho na instituição, como um processo natural e estratégico para fornecer as mudanças necessárias para o atendimento com qualidade à comunidade universitária, do setor público e sociedade em geral. O processo de Avaliar exige cultura e também conhecimento de todos, a fim de que possam juntos escolher, qual o método mais eficaz e de acordo com a realidade da Instituição. No artigo Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competência a graduanda Janayna Lara do curso de psicologia e a Professora Marlene Silva, ambas da Universidade Tuiuti do Paraná, citam os modelos mais utilizados na de Avaliação Funcional, que são decritos no quadro abaixo.

<p>Escalas gráficas de classificação: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.</p>
<p>Escolha e distribuição forçada: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.</p>
<p>Pesquisa de campo: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.</p>
<p>Incidentes críticos: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.</p>
<p>Comparação de pares: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.</p>
<p>Auto-avaliação: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar a falta de sinceridade que podem ocorrer.</p>

Quadro 1 - Modelos de Avaliação de Desempenho

Fonte: Janayna Lara do curso de psicologia e a Professora Marlene Silva,/ Universidade Tuiuti

<p>Relatório de performance: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.</p>
<p>Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.</p>
<p>Avaliação por objetivos: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.</p>
<p>Padrões de desempenho: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.</p>
<p>Frases descritivas: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.</p>
<p>Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN, apud SOUZA, 2005, p.96) levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:</p>
<p>Avaliação 360 graus: neste método o avaliado recebe <u>feedbacks</u> (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de <u>stakeholders</u>, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.</p>
<p>Avaliação de competências: trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.</p>
<p>Avaliação de competências e resultados: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.</p>
<p>Avaliação de potencial: com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.</p>
<p>Balanced Scorecard: sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.</p>

Quadro 1 - Modelos de Avaliação de Desempenho (continuação)

Fonte: Janayna Lara do curso de psicologia e a Professora Marlene Silva,/ Universidade Tuiui

4.4 Levantamentos dos fatores de avaliação de desempenho/ auto-avaliação e avaliação da chefia

Este levantamento foi o primeiro trabalho que começamos a realizar, ou seja, a busca de materiais de apoio para o início do processo de construção do nosso Programa de Avaliação de desempenho em algumas Instituições.

FATORES	UNIVERSIDADE/PREFEITURA/BASE AÉREA									
	UFPA (Pará)	Pref. de SP	UNB	Base Aérea	UFPE (Pernambuco)	UFCG (Campina Grande)	UFU (Uberlândia)	UFRGS	USP	UFSM *
Comportamen- to Ético	x									x
Relaciona- mento Interpessoal	x	x	x	x	x		x	x		x
Comprome- timento	x		x		x		x			x
Foco no Usuário	x				x					x
Responsabi- lidade no Trabalho	x		x				x	x		x
Utilização de ferramentas e Recursos Materiais	x					x			x	
Criação e Inovação	x									x
Organização	x		x						x	
Colaboração/ Cooperação	x		x							x
Credibilidade e confiança	x									
Qualidade					x	x			x	
Produtivi- dade					x	x			x	
Conhecimen- to no Trabalho			x	x	x		x			x
Iniciativa e criatividade		x	x		x	x	x (criativi- dade)	x (inici- ativa)	x	x
Trabalho em Equipe		x		x	x	x	x	x	x	
Atualização		x			x					
Flexibilidade/ adaptabili- dade/ Mudanças		x		x	x		x	x	x	x
Administra- ção do Tempo (prazos)		x		x	x	x			x	x
Presteza						x				
Assiduidade						x			x	x
Pontualidade						x			x	x
Uso adequado dos equipamentos e materiais (zelo)						x	x		x	x
Missão							x			

Quadro 2 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais
Fonte: Elaborado pela Autora

FATORES	UNIVERSIDADE/PREFEITURA/BASE AÉREA									
	UFPA (Pará)	Pref. de SP	UNB	Base Aérea	UFPE (Pernambuco)	UFCG (Campina Grande)	UFU (Uberlândia)	UFRGS	USP	UFSM *
Rotina, normas, procedimen- tos, técnicas				x			x		x	x
Metas							x			
Execução das atividades (capacidade)				x			x			x
Comunicação			x	x			x			x
Interesse em adquirir conhecimen- tos							x	x	x	x
Entendimento do papel profissional		x						x		
Planejamento e organização		x		x				x		
Orientação para resultados									x	
Energia e disposição para o trabalho									x	
Determinação		x								
Compartilhar experiências										x

Quadro 2 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais (continuação)

Fonte: Elaborado pela Autora

4.4.1 Definições dos fatores

Este quadro abaixo, se refere aos fatores que as Instituições pesquisadas pelo Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação de desempenho da UFSM, definiram como prioridades.

COMPORTAMENTO ÉTICO: Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.
RELACIONAMENTO: Possui habilidade no relacionamento com os colegas e o público.
RELACIONAMENTO: relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: tem habilidade em interagir adequadamente com as pessoas, contribuindo para uma convivência harmoniosa

Quadro 3 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais

Fonte: Elaborado pela Autora

COMPROMETIMENTO: predisposição para ação a para o esforço em prol a instituição, quanto ao compartilhamento de valores entre esta e as pessoas que nela atuam, de forma que passem a buscar os objetivos organizacionais como algo pessoal.
Empenho-me em manter organizado e em bom estado os equipamentos que uso e local de trabalho. Tenho responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-me com programas e comissões institucionais.
COMPROMETIMENTO Assume com determinação, seriedade e responsabilidade o seu trabalho.
FOCO NO USUÁRIO: É o interesse em entender as necessidade legítimas dos usuários (servidores, alunos e comunidade em geral), desenvolvendo estratégias, planos, ações e processos respeitadas as normas vigentes.
RESPONSABILIDADE NO TRABALHO: Capacidade de assumir compromissos diante do que lhe é proposto e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.
RESPONSABILIDADE: Demonstra respeito a instituição, as pessoas e cumpre normas e instruções, assumindo em ética, seriedade e responsabilidade as suas atividades.
RESPONSABILIDADE: É freqüente ao trabalho, assumindo suas obrigações e compromissos, bem como zela pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.
RESPONSABILIDADE: responde por suas ações, cumpre tarefas, deveres e normas, compreende aspectos como zelo e pontualidade.
UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS E RECURSOS MATERIAIS: Capacidade de utilização adequada dos recursos materiais e equipamentos, levando em consideração fatores de custos, disponibilidade e uso correto.
UTILIZAÇÃO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS: cuidados com os equipamentos e materiais, na conservação, quantidades utilizadas e aproveitamento total antes do descarte. Compartilha de bom grado o equipamento com os colegas da equipe.
CRIAÇÃO E INOVAÇÃO: capacidade de criar ou inovar projetos, planos idéias, metodologias, processos, etc. para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.
ORGANIZAÇÃO: capacidade de organizar as atividades, otimizar recursos e priorizar responsabilidades.
COLABORAÇÃO: capacidade do servidor para contribuir com a administração e com o grupo de trabalho, mantendo-se acessível a equipe, demonstrando interesse em somar seus esforços junto aos demais, num clima de interdependência e confiança mútua, tendo em vista os objetivos grupais.
CREDIBILIDADE E CONFIANÇA: confiança das informações/atividades/serviços prestados sob sua responsabilidade.
QUALIDADE: realizo minhas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidades esperados.
QUALIDADE DO TRABALHO: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados.
PRODUTIVIDADE: habilidade que tenho em contribuir para que minha área atinja o nível de eficácia desejado
PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo
PRODUTIVIDADE: eficiente na execução das atividades, em termos da quantidade especificada, da qualidade exigida e do cumprimento de prazos.
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: habilidade que tem em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.
CONHECIMENTO DO TRABALHO: nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades
INICIATIVA/CRIATIVIDADE: tenho desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.
INICIATIVA: comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência na execução dos trabalhos.
CRIATIVIDADE: busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente.
INICIATIVA: antecipam-se as demandas e necessidades dos usuários e da equipe.
INICIATIVA: busca por soluções e age em tempo oportuno, comunicando aos superiores situações ou problemas fora de sua alçada de decisão.
TRABALHO EM EQUIPE: habilidade de interagir e manter bom relacionar com meus pares, superiores, subordinado (se houver) e usuários. Busco alternativa e contribuo para a atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.

Quadro 3 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais (continuação)

Fonte: Elaborado pela Autora

CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto a busca de resultados comuns.
É capaz de desenvolver trabalhos individualmente e em equipe mantendo uma postura participativa e colaboradora.
TRABALHO EM EQUIPE: assume suas tarefas dispondo-se a ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.
ATUALIZAÇÃO: preocupo-me com meu desenvolvimento profissional. Tomo para mim a responsabilidade de manter-me atualizado. Procuo prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de curso, estando atento para avaliar sua postura a atuação profissional.
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE: Reajo bem a mudanças e procuro adaptar-se a elas de forma produtiva. Tenho atitudes de cooperação que evidencio no trabalho em geral.
Mudança: Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente as necessidades e mudanças na rotina do trabalho.
Adaptam-se as mudanças, lidando adequadamente com a própria resistência.
É flexível às mudanças de trabalho, conseguindo se adaptar as novas demandas e prioridades.
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO: habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.
CUMPRIMENTO DE PRAZOS: executa o trabalho dentro do prazo estabelecido.
PRESTEZA: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.
ASSIDUIDADE: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.
PONTUALIDADE: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horário definida para o cargo ocupado.
PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE: cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência. Preocupa-se em marcar os compromissos pessoais fora do horário de trabalho.
USO ADEQUADO EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES DE SERVIÇO: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.
É cuidadoso com os materiais e equipamentos, em relação a sua manutenção, bom uso, economia e conservação.
MISSÃO: Conhece a missão, metas e valores institucionais e busca a integração com os objetivos e resultados da unidade.
ROTINA: Conhecem as rotinas, procedimentos, normas, técnicas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
METAS: possui conhecimento das metas e da importância de alcançá-las com responsabilidade.
EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES: é capaz de executar as atividades, na quantidade especificada, com a qualidade exigida e no cumprimento dos prazos estabelecidos.
COMUNICAÇÃO: comunica-se eficazmente, expressando suas idéias e opiniões, comunicando-se de forma confusa.
INTERESSE EM ADQUIRIR CONHECIMENTOS: é preocupado com seu desenvolvimento profissional. Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com sua instituição.
ENTENDIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL/ESPIRÍTO DE CIDADANIA: demonstra consciência das necessidades da população respeitando os recursos públicos.
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: concentra-se nos resultados assumidos. Contribui com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos.
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO: tem claras as tarefas que precisam ser feitas e demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das mesmas.
DETERMINAÇÃO: esforça-se para resolver os problemas e concluir seu trabalho

Quadro 3 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais (continuação)
Fonte: Elaborado pela Autora

4.5 Levantamentos dos fatores de Avaliação de Desempenho/ Chefia

Este quadro abaixo, se refere aos fatores que as Instituições pesquisadas pelo Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação de desempenho da UFSM, definiram como prioridades para avaliar as Chefias.

FATORES	UNIVERSIDADE/PREFEITURA/BASE AÉREA				
	UNB	UFF (Fluminense)	UFPR (Paraná)	UFRGS, PREFEITURA DE SÃO PAULO e UFPE (Pernambuco)	Base Aérea
Liderança	x	X (liderança e desenvolvimento de equipe)	x	x	x
Administração de conflitos	x	x			x
Orientação para qualidade	x	x			
Capacidade técnica	x	x			
Relacionamento interpessoal	x	x		x	x
Produtividade	x	x			
Atendimento ao usuário	x	x			
Responsabilidade	x	x	x		
Iniciativa	x	x			x
Conhecimento Organizacional e técnico		x			x
Empreendedorismo		x			
Orientação para o bem-estar da equipe		x			
Planejamento e acompanhamento		x	x	x	x
Trabalho em equipe			x		x
Imparcialidade			x		x
Comunicação			x	x	x
Atuação integrada				x	
Compromisso				x	
Desenvolvimento profissional e pessoal				x	x
Flexibilidade				x	x
Gestão de condições de trabalho				x	
Gestão de recursos				x	
Reconhecimento e valorização					
Participação dos colaboradores nas decisões					

Quadro 4 - Fatores que as Instituições pesquisadas definiram como prioridades para avaliar as Chefias
Fonte: Elaborado pela autora

FATORES	UNIVERSIDADE/PREFEITURA/BASE AÉREA				
	UNB	UFF (Fluminense)	UFPR (Paraná)	UFRGS, PREFEITURA DE SÃO PAULO e UFPE (Pernambuco)	Base Aérea
Modernização e aperfeiçoamento gerencial					
Responsabilidade Social					

Quadro 4 - Fatores que as Instituições pesquisadas definiram como prioridades para avaliar as Chefias (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.1 Definições dos fatores

Este quadro define os fatores que as Instituições pesquisadas adotaram como prioridades.

LIDERANÇA: mantém a equipe unida em torno de objetivos comuns, atuando como educador, estimulando o desenvolvimento das pessoas.
LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE: conduz de forma equilibrada e ética a equipe de trabalho, propiciando um clima satisfatório entre seus membros e motivando seus integrantes a buscarem coletivamente o alcance das metas acordadas.
LIDERANÇA: Observa e acompanha a realização de tarefas delegadas e o desempenho dos colaboradores.
LIDERANÇA: motiva e influencia a equipe para que contribuam da melhor forma com os objetivos da equipe.
LIDERANÇA: mobiliza seus subordinados eficientemente e de modo harmonioso, com vista ao alcance das metas estabelecidas.
LIDERANÇA: estabelece objetivo e responsabilidades para seus subordinados, definindo prioridades e prazos congruentes.
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: resolve os conflitos com equilíbrio e segurança, identificando as causas e buscando várias formas de solução.
CONFLITOS: concilia demandas, prioridade e conflitos.
ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE: busca a qualidade do produto, dos serviços prestados e do atendimento, visando a obter resultados com excelência.
CAPACIDADE TÉCNICA: domina os métodos e técnicas referentes aos processos de trabalho
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: tem habilidade em interagir adequadamente com as pessoas, contribuindo para a convivência harmoniosa.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.
RELACIONAMENTO: relaciona-se de forma harmoniosa no ambiente de trabalho.
PRODUTIVIDADE: eficiente na execução das atividades, em termos de quantidade especificada, da qualidade exigida e do cumprimento de prazos.
ATENDIMENTO AO USUÁRIO: capaz de atender satisfatoriamente a demanda daquele que busca o serviço do setor.
RESPONSABILIDADE: responde por suas ações, cumpre tarefas, deveres e normas, compreendem aspectos como zelo e pontualidade.
RESPONSABILIDADE: assume as responsabilidades gerenciais da função.

Quadro 5 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais

Fonte: PROGEP/ NUMOV

INICIATIVA: busco e/ou propõe soluções e age em tempo oportuno comunicando aos superiores situações ou problema fora de sua alçada de decisão.
INICIATIVA: antevê problemas e adota providências oportunas, independentemente de ordens ou procedimentos previamente estabelecidos.
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E TÉCNICO: integra-se à Universidade, conhecendo seus valores e princípios, bem como domina tecnicamente as macro-atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.
CONHECIMENTO: detém e aplica os conhecimentos técnico-profissionais requeridos pelo cargo que exerce
EMPREENDEADORISMO: busca as melhores oportunidades, estando voltado às ações inovadoras, as alternativas criativas para a solução de problemas, bem como atua com qualidade e eficiência na condução das atividades inerentes a gestão.
ORIENTAÇÃO PARA O BEM-ESTAR DA EQUIPE: envida esforços para oportunizar condições de trabalho adequada à equipe, bem como incentiva seu desenvolvimento profissional e pessoal.
PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO: coordena de forma positiva o planejamento das metas e o processo de acompanhamento sistemático.
PLANEJAMENTO: conduz o processo para estabelecimento de metas, recursos, programas de trabalho e reuniões.
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.
PLANEJAMENTO: planeja, organiza e prioriza procedimentos para ao alcance dos objetivos.
TRABALHO EM EQUIPE: demonstra capacidade para promover um ambiente de trabalho em equipe, conduzindo o grupo à obtenção de resultados e idéias.
TRABALHO EM EQUIPE: estabelece objetivos e responsabilidades para seus subordinados, definindo prioridades e prazos congruentes.
IMPARCIALIDADE: Mantém a imparcialidade no tratamento com seus colaboradores.
COMUNICAÇÃO: repassa as informações de reuniões gerenciais e outras, de forma isenta e objetiva.
COMUNICAÇÃO: procura manter as pessoas informadas e atualizadas.
COMUNICAÇÃO: ouve atentamente a procura compreender o ponto de vista do outro.
ATUAÇÃO INTEGRADA: coordena e orienta as atividades de sua área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da Instituição.
COMPROMISSO: assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacidade dos mesmos.
FLEXIBILIDADE: adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades.
FLEXIBILIDADE: É flexível diante de novas idéias e situações, adaptando-se às mudanças.
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: está atento as condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.
GESTÃO DE RECURSOS: faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na sua área.

Quadro 5 - Levantamento de Realidade em Relação ao PAD de outras Instituições Federais (continuação)
Fonte: PROGEP/ NUMOV

4.6 Diretrizes da Lei 11.091/ 05 de Avaliação de Desempenho

As Diretrizes da Avaliação de Desempenho, segundo o Art. 8º. Parágrafo 1º, estabelece que o Programa de Avaliação de Desempenho nas IFE deva:

I Fornecer indicadores que subsidiem o Planejamento Estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal das IFES;

II - Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - Subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional.

O princípio básico, que justificará vários aspectos da metodologia a ser empregada, compreende a Avaliação de Desempenho como “processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

A mensuração de metas e de desempenhos somente poderá atender o resguardo de princípios de justiça e transparência se forem previamente estipuladas as tarefas, responsabilidades e níveis de cooperação e complementaridade entre os membros de uma equipe de trabalho. Nesse sentido, a **negociação pactuada** é o referencial que garantirá o êxito dos procedimentos de Avaliação de Desempenho, principalmente aqueles que podem resultar em progressão na carreira. A **sistematização** é igualmente fator indispensável para que as avaliações dos resultados possam sofrer revisões periódicas e readaptações, de modo a enfrentar situações de mudanças conjunturais. **A participação dos usuários** constitui-se em elemento regulador do processo de avaliação, de acordo com a especificidade de cada IFE. O Parágrafo único do Art. 10 do Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 estabelece que “Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.”

4.6.1 dos conceitos

I - Desenvolvimento: processo continuado que visa a ampliar conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

II - Desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais.

III - Força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão.

IV - Equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares.

V - Processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

VI - Usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

VII - Negociação prévia: é o conhecimento antecipado e de forma oficial do servidor das condições necessárias e os recursos disponíveis para efetivação de metas e objetivos previamente definidos, fruto de elaboração conjunta de fatores de avaliação, garantindo o respeito às particularidades e às potencialidades e limites individuais.

4.6.2 Concepção do programa de Avaliação de desempenho na UFSM: Base para a construção dos Instrumentos e competências/ Modelo Aplicado

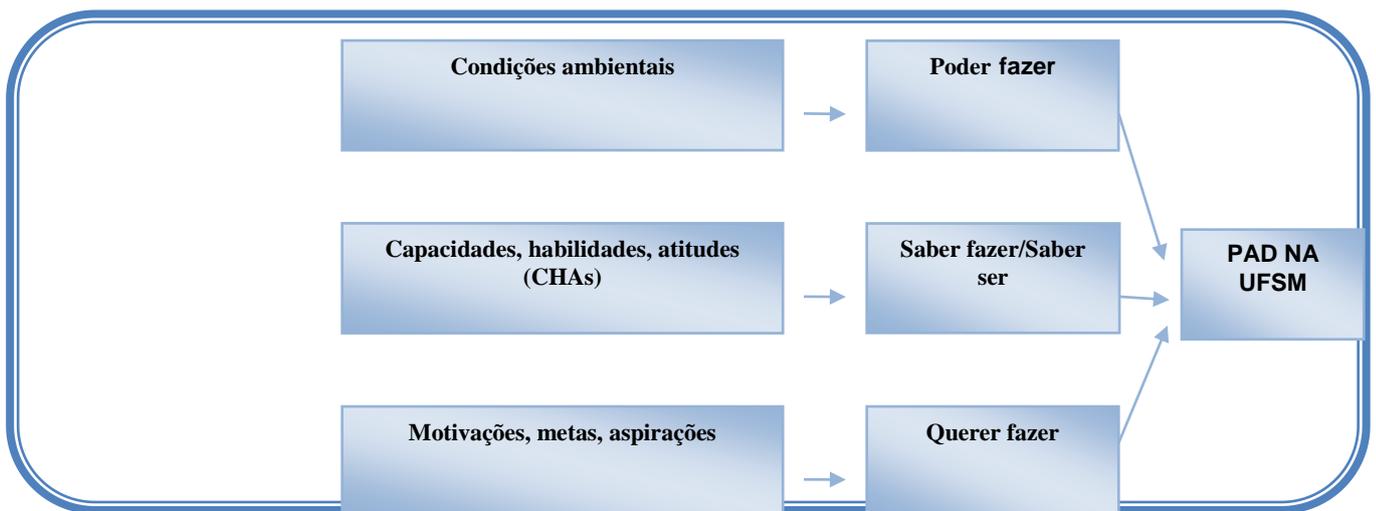


Figura 1 - Condições necessárias ao desempenho competente/ Avaliação de desempenho.
Fonte: Abbad; Borges-Andrade (2004, p.256).

Esta figura sintetiza os parâmetros que foi utilizado na construção do instrumento da avaliação de desempenho. Após várias discussões na Comissão, optou-se em trabalhar com as competências que estariam mais adequadas e necessárias á quaisquer cargo ou função relacionadas nos mais de trezentos cargos que compõe a estrutura do PCCTAE(Plano de carreira dos cargos dos servidores Técnico-Administrativos em Educação). As competências escolhidas foram em número de dez e aplicadas tanto na avaliação individual, tanto na avaliação pelo chefe. Na fase posterior quando foi acrescentado o instrumento da avaliação do servidor à sua chefia, as competências tiveram uma pequena alteração em função

da exigência de outros parâmetros para avaliar o servidor investido de cargo de chefia. As competências trabalhadas foram:

Relacionamento Interpessoal	Procuo manter um bom relacionamento interpessoal com meus colegas e com pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFSM.
Responsabilidade	Assumo com determinação os compromissos de meu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.
Qualidade e Produtividade	Executo minhas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.
Conhecimento do Trabalho	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades.
Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reajo positivamente às mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na minha rotina de trabalho.
Comprometimento	Identifico-me com os valores da Instituição, envolvendo-me e buscando o alcance dos seus objetivos e desejando permanecer no seu Quadro Funcional.
Comunicação	Comunico-me de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.
Iniciativa	Possuo capacidade de propor novas idéias relacionadas com as atividades de e para resolução de problemas.
Atualização	Busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com minha área de trabalho e com a instituição.
Colaboração	Demonstro interesse em contribuir com meus colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do meu setor.

Quadro 6 - Competências do Instrumento de Avaliação de desempenho na UFSM
Fonte: PROGEP/ NUMOV

Em 2012, por conta da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho às chefias, como já mencionei acima, as competências nesse caso, sofreu alteração dentre as dez inicialmente abordadas. Até porque aos servidores ocupantes ou investidos de função ou cargo, a exigência é diferente. As alterações ocorridas nas competências, são apresentadas no quadro a seguir.

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO
Relacionamento Interpessoal	Tem habilidade de interagir adequadamente com as pessoas, contribuindo com a convivência harmoniosa.
Responsabilidade	Assume compromissos diante do que lhe é proposto, cumpre tarefas, deveres e normas referentes às suas atribuições de maneira a responder pelos resultados.
Liderança	Mantém a equipe unida em torno de objetivos comuns, atuando como educador, estimulando o desenvolvimento das pessoas.
Administração de Conflitos	Identifica as causas e busca alternativas para resolver os conflitos, propondo soluções de forma equilibrada e segura.
Flexibilidade de Adaptação às Mudanças	Reage positivamente às mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.
Conhecimento Organizacional e técnico	Conhece os valores e princípios da Instituição, bem como domina tecnicamente as atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade e busca aprimoramento constante.
Comunicação	Dissemina as informações de forma isenta e objetiva procurando manter as pessoas informadas e atualizadas, ouve e procura entender o ponto de vista do outro.
Coordenação da equipe de trabalho	Possui capacidade de definir as atribuições individuais e/ou em conjunto, considerando as habilidades e competências de cada membro da equipe, para atingir os objetivos institucionais.
Gestão	Realiza, adequadamente, as atividades de planejamento, organização, direção e controle, necessárias para o exercício das funções de chefia.
Motivação da equipe de trabalho	Identifica as demandas e as necessidades das pessoas para propor ações que estimulem o desenvolvimento pessoal, social, profissional e institucional.

Quadro 7 - Competências do Instrumento de Avaliação de desempenho na UFSM
 Fonte: PROGEP/ NUMOV

5 HISTÓRICO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.

O levantamento foi feito através de contato via email e através dos sites das Instituições de Educação Superior. Foi consultado em torno de Quarenta Universidade. Destas, vinte e cinco enviaram subsídios em relação ao andamento do programa de Avaliação de Desempenho na sua IFE. Das vinte e Três Universidades que responderam, oito estão com seus programas construídos e aplicando a avaliação de desempenho conforme o programa; quinze estão em fase de construção e duas não responderam.

IFE	PROGRAMA DE AD CONSTRUÍDO/ APLICANDO	PROGRAMA EM FASE DE CONSTRUÇÃO	NÃO RESPONDEU
UFRGS	X		
UFPEL		X	
FURG		X	
UNIPAMPA		X	
UFSC	X		
UFPR	X		
UFMG		X	
VIÇOSA		X	
UBERLÂNDIA	X		
UBERABA		X	
UFLA		X	
UFJF		X	
UFES	X		
UFRJ		X	
UNIFESP		X	
UNIRIO		X	
UFRN	X		
UNB	X		
UFBA		X	
UFAM		X	
UFAL		X	
TOCANTIS			X
UFMA	X		
UFG		X	
UFSCAR			X

Quadro 8 - Diagnóstico da Realidade do PAD das IFE
Fonte: Elaborado pela Autora

6 RESULTADO

6.1 Análise dos Dados

Os dados serão analisados qualitativamente através da Análise de Conteúdo, descrito por Bardin (1979, p.42) como:

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de mensagens.

A análise dos dados por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo, seguirá a orientação de Bardin (1979), considerando-se as três fases propostas pela autora: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial.

A Figura Nº 2 demonstra a forma como os dados da pesquisa serão analisados, levando em consideração as três fases propostas por Bardin (1979).

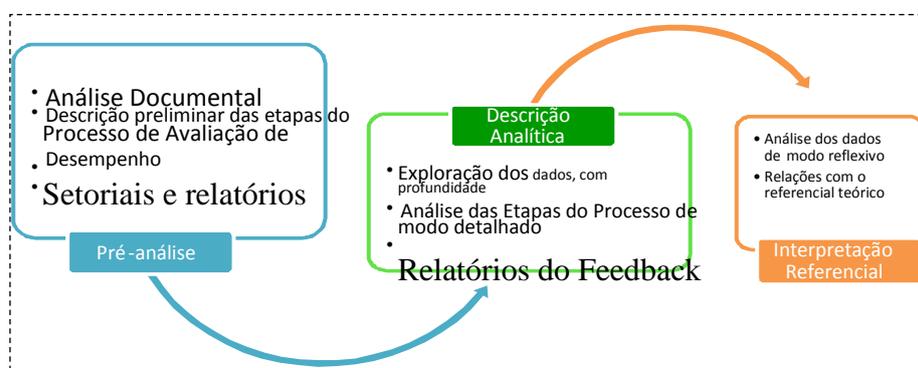


Figura 2 – Fases Análise dos Dados

Fonte: elaborado pela autora

Na fase de pré-análise, os documentos serão analisados de modo a proporcionar o atendimento aos objetivos propostos quanto à descrição detalhada de todas as etapas que compõem o processo de avaliação de desempenho. Nesta mesma fase, o resultado da pesquisa realizada no ano de 2011 pela Comissão de Avaliação serão traduzidas e serão lidas com atenção com o intuito de identificar opiniões e mapear temas considerados emergentes. Na fase de descrição analítica os dados serão explorados, com maior profundidade por parte da pesquisadora. Na fase de interpretação referencial, os dados serão analisados de modo

reflexivo, procurando-se estabelecer relações com o referencial teórico que alicerçou o desenvolvimento do estudo.

6.2 Desenho Conceitual de Pesquisa

A Figura nº 1 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa que será utilizado neste estudo, que busca avaliar e identificar o programa de Avaliação de desempenho dos servidores numa Instituição de Ensino Superior, tendo como parâmetro uma ferramenta de gestão de pessoas e o comprometimento do menor ao mais auto grau de hierarquia gerencial da UFSM com o processo da avaliação de desempenho. Por se tratar de buscar o comprometimento dos chefes com o programa de avaliação de desempenho enquanto ferramenta de gestão entende-se que há uma forte interface com o tipo de cultura existente na Instituição sob o prisma de avaliação Funcional.

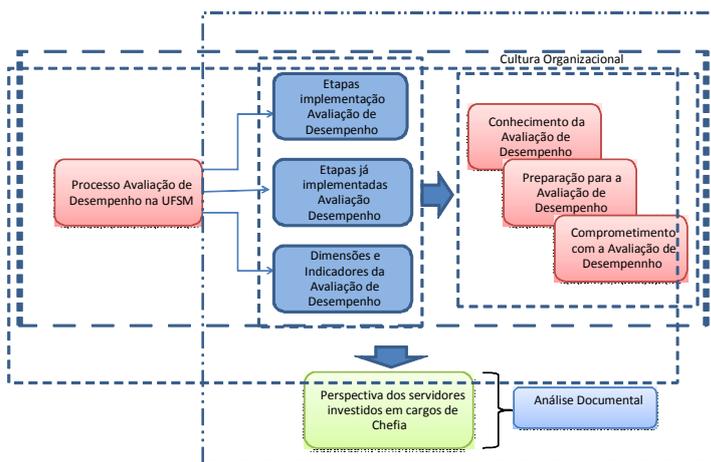


Figura 3 – Desenho Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora

6.3 Contextualização dos Dados e Análise dos Resultados

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira Universidade Federal criada no interior, fundada pelo professor Dr. José Mariano da Rocha Filho, pela Lei N. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. O ato oficial de criação da Universidade Federal de Santa Maria deu-se juntamente com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia, ocasião em que o então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira discorreu sobre a necessidade de interiorizar o ensino superior oficial. Está localizada

na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul (latitude de 29° 33' 06" S e longitude de 53° 46' 02" O), distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária "Prof. José Mariano da Rocha Filho", onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Silveira Martins. A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei N. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC N. 801, de 27 de abril de 2001 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer N. 031/2011, de 15 de abril de 2011.

A Universidade Federal de Santa Maria é composta por oito (08) Pró-Reitorias. Dentre as Pró-Reitorias a de Recursos Humanos que foi criada em 18 de dezembro de 1996, foi marcado o início de uma nova era na administração de recursos humanos.

A atual Pró-Reitoria está constituída 4 coordenadorias, sendo que a Coordenadoria responsável pela implantação do Programa de Avaliação de Desempenho cabe à Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento.

A Avaliação de desempenho exige desafios na administração de pessoas a definição da forma mais adequada de utilizar os instrumentos de avaliação na organização pública. A principal dificuldade na aplicação da avaliação de desempenho humano é o seu caráter subjetivo. Para Marras (2000, p. 174), "a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambigüidade realmente discutível". O mesmo autor pondera que o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, sobretudo quando diz respeito a outro ser humano. A construção e aplicação de um processo de avaliação de desempenho funcional pode ser um trabalho árduo e difícil para qualquer organização, a UFSM não foge ao padrão, considerando a complexidade de suas tarefas e as dificuldades inerentes na gestão de instituições públicas.

A experiência na aplicação anterior de um programa de avaliação de desempenho funcional na UFSM remete logo uma analogia imediata de avaliação como processo punitivo e tem como parâmetro passado as desconfianças e medos dos servidores envolvidos no processo e cria uma barreira para que a avaliação seja vista e encarada como ferramenta de gestão. No novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação a aplicação de um programa de avaliação de desempenho para a progressão por mérito apresenta diretrizes bem claras quanto à forma e objetivos e condiciona o envolvimento de

todos os segmentos da Instituição na construção e implementação do processo. Diante disso necessita-se na aplicação do processo de avaliação funcional um comprometimento e apoio de todos os servidores ocupantes de cargos de chefias, não apenas restringindo a mera aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho, mas, tornando este programa uma ferramenta fundamental e decisiva na implementação do modelo adotado na organização, sendo que através deste processo, há possibilidade de colher, filtrar informações valiosas e significativas para o planejamento das ações na gestão. Significam afirmar que é necessário o engajamento e comprometimento dos gerentes, chefes neste processo. Outro fator importante na aplicação de um processo de avaliação funcional é a oportunidade que o gestor tem de observar sua equipe de trabalho mais de perto, rever suas próprias carências enquanto chefe, liderança e apontar caminhos para a melhoria de todos. Fica claro que os servidores detentores de função de chefia, gerentes das diversas unidades da UFSM, terão um papel importante no processo, tanto como implementadores, avaliadores, avaliados ou simplesmente críticos. Mas será que os Gestores, os chefes, a comunidade como um todo estão preparados para este desafio?

Portanto, cada vez mais é necessário conhecer os mecanismos de avaliação de desempenho, as dificuldades, as pessoas, a organização afim de que possamos evitar os erros e obter da avaliação o que deve ter de melhor: possibilitar ao seu próprio conhecimento, as suas habilidades e competências, as suas limitações, as expectativas da instituição sobre o seu trabalho, a expectativa do sujeito em relação a instituição, etc. Porém, a avaliação da gestão pública não é tarefa fácil.

A construção e aplicação de um processo de avaliação de desempenho funcional pode ser um trabalho árduo e difícil para qualquer organização, a UFSM não foge ao padrão, considerando a complexidade de suas tarefas e as dificuldades inerentes na gestão de instituições públicas. A experiência na aplicação anterior de um programa de avaliação de desempenho funcional na UFSM, além da analogia imediata que se faz de avaliação com punições, traz certa desconfiança quando da utilização desta ferramenta de gestão.

Na Lei 11.091/05, plano de carreira dos servidores técnico-administrativos a aplicação de um programa de avaliação de desempenho para a progressão por mérito apresenta diretrizes bem claras quanto à forma e objetivos e condiciona o envolvimento de todos os segmentos da Instituição na construção e implementação do processo. No decorrer do programa está previsto em uma das etapas, a avaliação das chefias pelos colaboradores. Até então, foi aplicado duas etapas das diretrizes do programa de avaliação de desempenho: a auto-avaliação dos servidores e a avaliação dos servidores pela chefia. Ainda, restam mais três etapas para fechar o ciclo do método de múltiplas fontes: a avaliação das equipes de trabalho,

a avaliação do usuário e avaliação dos chefes pelos colaboradores. Este princípio balizador que está descrito nas diretrizes da lei, remete para um conceito de avaliação de cunho pedagógico e de processo.

O Programa de Avaliação de Desempenho para a UFSM, desde o ano de 2007, vêm sendo estudado e aprofundado. A partir da publicação das diretrizes do programa, a CIAPER/PRRH delineou um cronograma de atividades que possibilitasse a elaboração e implementação deste programa de acordo com a realidade da Instituição. Em outubro de 2006 foi realizado um workshop sobre Avaliação de Desempenho, em que foram convidados todos os servidores investidos em função gerencial para participarem, tendo como objetivo principal trabalhar a questão da importância do processo que estava sendo desenhado na UFSM por conta da Lei 11091/05. Em 2007 aplicamos a primeira etapa do programa de avaliação de desempenho: Aplicamos o instrumento de auto-avaliação e avaliação dos servidores pela chefias. Ainda faltam as demais etapas que consta na lei 11091/05, regulamentada através do decreto 5824/06. Estas etapas são: A Avaliação dos chefes pelos seus colaboradores, a Avaliação da Equipe de trabalho e Usuários. Em março deste ano, inicia as reuniões setoriais para dar continuidade ao processo de implantação do programa de Avaliação de Desempenho. Muito embora a Avaliação de Desempenho, enquanto instrumento de gestão pudesse ser adotado nas IFES, mesmo sem obrigatoriedade de dispositivo legal, cada Universidade estabelece os seus modelos de avaliação institucional e de gestão de recursos humanos. O PCCTAE estabeleceu como diretriz que o desenvolvimento do servidor na carreira esteja vinculado aos objetivos institucionais. Paralelamente, estabeleceu que a mudança do servidor para padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos, seja obtido na modalidade de Progressão por Mérito Profissional, desde que o servidor apresente resultado fixado em Programa de Avaliação de Desempenho. As Universidades passam a conviver com uma perspectiva organizacional, implicando á uma nova cultura de relações de trabalho, de planejamento de ações e de adequação institucional.

O programa de Avaliação de desempenho da UFSM está sendo elaborada conforme as diretrizes da lei 11.091/05, com as características e natureza histórica da UFSM.

A importância do papel dos técnico-administrativos para o desenvolvimento das metas institucionais pressupõe que o processo de Avaliação de Desempenho a ser estabelecido deva incorporar a constatação de que todos, de algum modo, participam do desenvolvimento institucional, contribuindo coletiva ou individualmente na construção dos saberes.

O processo de implementação do Programa de Avaliação de Desempenho Iniciou na UFSM em 2007. Na ocasião instituímos uma Comissão para discutirmos a metodologia de

aplicação do programa na UFSM. Participa da Comissão os integrantes do Núcleo de Acompanhamento, integração e Avaliação de desempenho da Pro-Reitoria de Recursos Humanos, um representante da comissão Interna e um representante dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (ASSUFISM), um representante do Centro de Processamentos de Dados, Um representante da PROPLAN, uma docente do curso de Administração, um professor da Estatística. A discussão ocorria com reuniões periódicas, acerca do processo. Contamos com o valioso trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública da colega Mari Brizzola, que realizou uma pesquisa, que investigava se a UFSM, estava preparada para o novo desafio que tínhamos que implementar: A Avaliação. A pesquisa apontou que não, que a UFSM não estava preparada para o processo. A partir dessa pesquisa a Comissão decidiu então, que iríamos iniciar o processo de avaliação de desempenho na nossa Instituição de forma gradativa, em etapas, sendo que para cada etapa ou instrumento aplicado faríamos primeiramente, uma série de encontros, setoriais formativas e informativas á cerca de conceitos de avaliação de desempenho, de conceitos de legislação da Lei 11091/ 05, plano de Carreira dos servidores Técnico-administrativos em Educação, dos próprios instrumentos que estavam sendo sugeridos, afim de que assim, conseguíssemos aplicar o programa com tranquilidade e menos problemas possíveis. Uma vez que a nossa instituição já trazia do passado uma experiência negativa dos processos de avaliação anteriores.

A UFSM através da Prò-Reitoria de Recursos Humanos, apresentou o trabalho Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSM”, selecionado na modalidade de Posters, em Brasília, nos dias 22 e 26 de fevereiro de 2010, no Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: conquistas e desafios.

6.4 Etapas que antecederam a Construção do Programa de Avaliação na UFSM

- Jul a Set/2006 - análise da legislação sobre Avaliação de Desempenho Funcional, dos modelos existentes e aplicados em outras Instituições, inclusive na UFSM, levantamento da situação nas demais IFES e avaliação da situação interna sobre a concessão da progressão por mérito;
- Out/2006 - workshop com a participação das chefias, tendo como palestrante a prof^a Marina Nakayama da UFRGS, que desenvolveu um trabalho de sensibilização e conscientização sobre o tema;
- Out/2006 - Aplicação de pesquisa para verificar como estão preparadas as chefias para a A.D.
- Criação de um grupo de estudo para a construção do Programa e definição do modelo de AD a ser aplicado inicialmente na UFSM. Análise da cultura interna sobre AD; Estudo e pesquisa teórica sobre o tema; Levantamento de sugestões (ASSUFISM, ATENS, CIS);
- Reuniões com profissionais técnicos do CPD para definição da aplicação da avaliação através do sistema eletrônico;
- Realização de 21 encontros com os servidores, apresentando o Programa de Avaliação e levantando sugestões. A participação foi em torno de 35% (adesão) dos servidores da UFSM;
- Encaminhamento ao Conselho Universitário do Plano de Desenvol. Institucional – PDIC (onde consta o Programa de Avaliação de Desempenho);
- Aprovação no Conselho Universitário – Parecer N. 050/2007 da Sessão 668^a, em 20/04/2007;
- Emissão da Resolução N. 008/2007- UFSM, que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UFSM, em 06/06/2007.
- Previsão de Aplicação dos Instrumentos de Avaliação e outubro/2007, via sistema eletrônico (on-line).

Quadro 9 - Etapas do PAD/UFSM

Fonte: Elaborado pela Autora

6.5 A Marca e a relação com os objetivos da Avaliação de Desempenho na UFSM

A ideia dessa marca foi no sentido de que a partir da pesquisa realizada pela servidora Mari Brizolla, na finalização de sua monografia, onde, apontou que a nossa Instituição, depois de uma experiência frustrada de há mais de vinte anos de aplicação de avaliação de desempenho. Era necessário trabalharmos primeiramente, no processo de desenvolvimento de uma cultura de avaliação, preparar assim toda a comunidade universitária para experimentar o novo e desafiador processo que a lei 11.091/05 preconizava. Esta marca foi construída trazendo para a o interior da comissão todo o processo que deveria ser trabalhado na construção do instrumento de avaliação, tendo como referência as diretrizes da lei 11091/05, os objetivos que entendíamos que eram fundamentais para que o processo ocorresse de forma eficiente na UFSM e acima de tudo que projetasse a necessidade de que deveria responder a uma ação coletiva, pedagógica e processual em todas as etapas da implementação do Programa na Instituição. A figura em circulo, significa processo de construção, de avaliação constante do próprio instrumento e as pessoas, neste contexto participando ativamente e de forma responsável, interessada pela construção. A marca foi uma criação do estudante do curso de Técnico em Informática na época Fabiano Konig.



Figura 4 - Marca do PAD/UFSM
Fonte: Acadêmico Fabiano König

6.6 Opção de modelo de Avaliação de desempenho na construção do Programa pela UFSM dos servidores Técnico-administrativos em Educação

O método de avaliação de Desempenho, que a UFSM, optou foi de 360° ou Múltiplas Fontes.

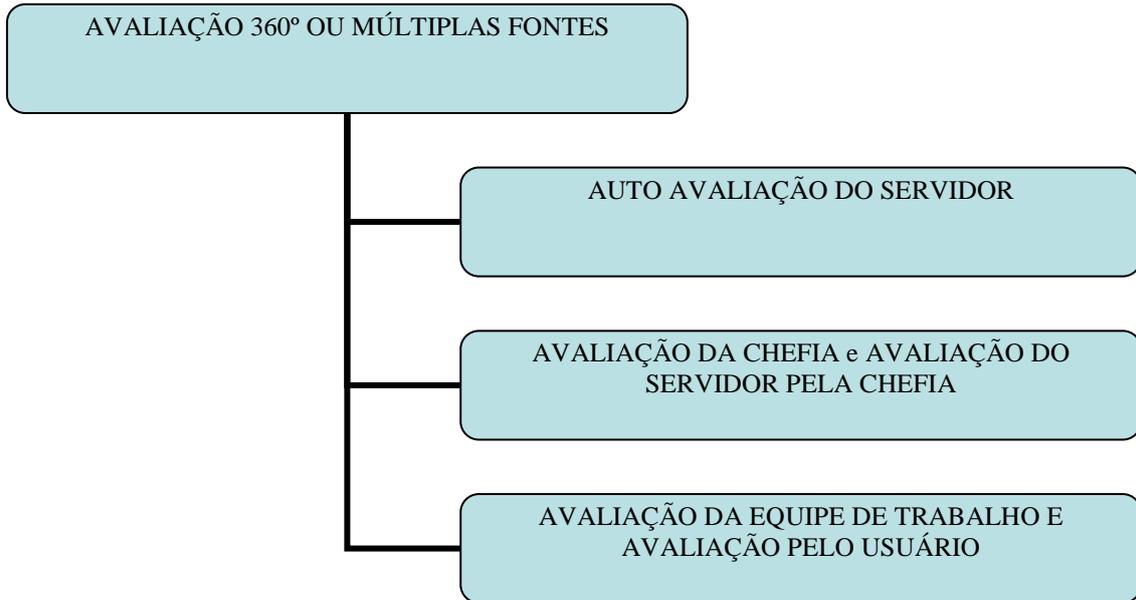


Figura 5 - Modelo do PAD/UFSM
 Fonte: Elaborado pela Autora

Para Reis, Avaliação de 360 graus é onde o sujeito é avaliado pelo seu chefe, pelos pares, por si mesmo e usuário. Também implica nesse modelo a comunicação, o comprometimento com os resultados, diagnósticos obtidos, a fim de que haja uma disposição para o aprendizado. A Avaliação 360° é um método utilizado para processos de desenvolvimento das práticas de gestão. Nessa perspectiva uma pessoa, um servidor se auto-avalia em relação a um conjunto de competências que são inerentes ao cargo ocupado, às suas funções institucionais e é assim também avaliado pelos seus chefes e pares, conforme visualizado na figura acima.

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado. Assim, participam da avaliação, o servidor individualmente, os colegas e pares, chefias e os usuários internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360ª proporciona condições para que todas as possibilidades de ajustes e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes pares, possam ser analisados e tratados. Este tipo de avaliação exige um bom preparo, afim de que todos possam entender o processo como um instrumento de gestão e não uma punição.

No processo de Avaliação 360°, os envolvidos serão avaliados por várias pessoas colocadas em diversos pontos do organograma. Este fato faz com que as avaliações depois de concluídas sejam agrupadas por similaridade para cálculo da média final obtida pelo avaliado. (CHIAVENATO, 2004, p. 262).

7 ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM

Na UFSM a opção da Comissão, com a experiência acumulada nas várias setoriais de divulgação e informação sobre o processo, decidiu-se que as diretrizes da avaliação de desempenho, seriam paulatinamente realizadas em etapas, de forma gradativa, afim de que não houvesse prejuízo e com isso trabalhando no interior da UFSM a cultura de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão de pessoas, subsidiando o Recursos Humanos no Planejamento Estratégico da Instituição no que tange a política de capacitação e diagnóstico da realidade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. O primeiro trabalho que iniciamos em relação à construção do programa de avaliação foi em 2007, um projeto piloto com o objetivo principal de fazer um levantamento geral, uma média no sentido de conhecer as potencialidades dos servidores Técnico-Administrativos da UFSM e acabou servindo de parâmetro para que as novas etapas e metodologia fossem aprimoradas. Depois desse piloto, então, traçamos o caminho, as etapas que seriam incorporadas na UFSM, sendo proposto a finalização de todas as etapas em 2012. Registrando que devido a fatores intervenientes, tipo greve e até mesmo a necessidade de reforço em setoriais, as etapas inicialmente planejadas acabaram sendo prorrogadas e novamente reestruturada as etapas da efetivação de todo o ciclo, pensado no modelo das múltiplas Fontes(360°). Sendo assim, a priori o calendário da implementação ocorreu e está planejada da seguinte forma.

2010 – Auto-avaliação e Chefias;
2012 – Auto-avaliação, Chefias e Avaliação das chefias;
2013- Auto-avaliação, Chefias, Avaliação das chefias e Equipe ;
2014 – Auto-avaliação, Chefias, Avaliação das chefias, Equipe e Usuário.

Quadro 10 - Etapas do Processo de Auto-Avaliação
Fonte: autora

7.1 As vantagens da Avaliação de desempenho de 360 graus

Vantagens ao Indivíduo.
Compreender com clareza como ele é percebido pelos outros;
Compreender as expectativas da equipe;
Aprimorar o autoconhecimento;
Avaliar o impacto do seu comportamento no ambiente de trabalho e nas pessoas, bem como as conseqüências de suas ações;
Visualizar precisamente o seu desempenho profissional;
Desenvolver suas competências e gerenciar a evolução de sua carreira.
Vantagens á Equipe.
Facilitar a comunicação entre seus membros;
Identificar as causas de possíveis conflitos;
Desenvolver um ambiente de trabalho mais produtivo.
Vantagens à Organização
Identificar e desenvolver o potencial de seus recursos humanos;
Obter a comunicação objetiva e aberta dentro da empresa;
Implementar uma linguagem comum entre os colaboradores;
Avaliar com precisão a diversidade e estilos de gestão;
Definir áreas de desenvolvimento coletivo;
Reforçar os valores e a cultura da organização, ao provocar uma reflexão da liderança sobre decisões operacionais e estratégicas.

Quadro 11 – Vantagens da Avaliação de 360 graus
Fonte: Elaborado pela autora

7.2 Feedback: O Diagnóstico da realidade a partir do Resultado das Avaliações e a importância no Planejamento estratégico da gestão de pessoas.

O valor do feedback para o autodesenvolvimento, é fundamental para obtermos as informações de qualidade, uma troca que possibilita entre os pares o compromisso de mudanças comportamentais e profissionais, se necessárias, que proporcionará a melhoria no trabalho e na relação da própria equipe. Para isso o feedback, tem que ter credibilidade e ser dado de forma eficiente: Os autores enumeram dois elementos essenciais para que haja essa efetividade: 1. O anonimato dos que fornecem as informações e o sigilo destas. O anonimato fica preservado se o feedback não for identificável – se, por exemplo, apenas dois subordinados fornecessem feedback e este pudesse ser identificado como tendo partido de subordinados, o anonimato estaria quebrado. O sigilo é garantido porque somente quem recebeu o feedback tem acesso ao que as pessoas de seu círculo de influência disseram.

Outro aspecto importante, é que as pessoas envolvidas no Feedback, precisam estar se colocar numa postura aberta e não na defensiva.

O Feedback exprime uma retroalimentação, ou alimentação de retorno. É considerado como sendo uma sugestão ou crítica, que pode ser positiva ou não, de âmbito profissional ou

peçoal, mas sempre vista de forma construtiva. O feedback é uma forma de comunicação que pode ser feita por uma resposta escrita, um elogio, uma análise ou até mesmo uma opinião direta ao solicitante.

Pode ser considerado como uma excelente ferramenta de aprendizado e aprimoramento em nosso trabalho, pois, por meio dele, pode-se descobrir o caminho certo a seguir. É uma atitude que demonstra consideração e respeito pelo ser humano por minimizar incertezas e ansiedades, quando recebido. Deve ser individual quando se tratar de conduta ou até falhas impróprias.

O Feedback é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho, desta forma, podemos saber como estão sendo vistos e avaliados ao redor. Na perspectiva do programa de avaliação de desempenho da UFSM, o instrumento de feedback, foi bem importante no que tange a busca de informações, a diagnósticos que a instituição pode utilizar como balizadora para o planejamento estratégico, principalmente, na elaboração do programa de capacitação. O programa de avaliação de desempenho tem em suas diretrizes a vinculação ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), trabalhando na perspectiva de intersecção, ou seja, Programa de avaliação de Avaliação de desempenho, programa de capacitação e programa de dimensionamento. A estes programas, cabe a tarefa de diagnosticar necessidades, pontos positivos e que precisa ser melhorados, propor capacitações e políticas de desenvolvimento aos servidores e de realizar levantamento e realocação de vagas e força de trabalho. O princípio é a trabalhar estes três grandes programas numa outra perspectiva de gestão de pessoas. O instrumento de Feedback nesse contexto, sendo desenvolvido de forma adequada e eficiente, corrobora com essa perspectiva. Trabalha-se na visão de uma gestão aberta, visando assim a pactuação de metas durante o período avaliativo e com o caráter pedagógico.

O instrumento de Feedback é uma parte do instrumento de Avaliação de desempenho que incorporamos em 2010, sendo estabelecido como um protocolo de pactuação de metas de política de capacitação, treinamentos para melhorar o desempenho dos servidores e da instituição

Instruções:

Este formulário deverá ser preenchido, *on line*, em conjunto com o servidor técnico-administrativo e após deverá ser impresso em duas vias e coletadas as assinaturas.

Uma via deverá ser arquivada na unidade e outra encaminhada a CIAPER/PRRH, sala 448 do prédio da Reitoria, até o máximo de 5 dias, após o encerramento do prazo de aplicação da avaliação.

<i>Identificação do Servidor</i>	<i>Identificação da Chefia</i>
Nome:	Nome:
Matrícula SIAPE:	Matrícula SIAPE:
Cargo/Função:	Cargo/Função:
Lotação:	Lotação:
Função Gerencial: () sim () não	Função Gerencial: () sim () não

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E COMPROMISSO DE AÇÃO CONJUNTA

Indique, com base nos aspectos relevantes no desenvolvimento das atividades do **servidor**, os pontos fortes e pontos a serem melhorados

PONTOS FORTES

PONTOS A SEREM MELHORADOS

Indique, com base nos aspectos relevantes no desenvolvimento das atividades da **chefia**, os pontos fortes e pontos a serem melhorados)

PONTOS FORTES**PONTOS A SEREM
MELHORADOS**

RECOMENDAÇÕES

Proponha ações (treinamentos, cursos, capacitações e outras) a serem acordadas entre chefia e avaliado

Quais as suas sugestões para as próximas aplicações do Processo de Avaliação de Desempenho:

Data ____/____/____

Assinatura e Carimbo da Chefia Imediata

Assinatura do Servidor Avaliado

7.3 Representação das Críticas e Sugestões a partir do Instrumento de Feedback

Este capítulo tem como objetivo apresentar o diagnóstico que foi elencado a partir do Instrumento do Feedback, que se entende como uma ótima ferramenta para planejamento da gestão. Este relatório será visualizado abaixo através de um gráfico, contendo os pontos que mais apareceram nas diversas unidades e centros acadêmicos da UFSM e os pontos que menos surgiram no diagnóstico. Os diagnósticos são de 2007 e de 2010.

Centro / Unidade	Ação
CAFW	Rotinas administrativas, relacionamento interpessoal, informática, cursos relacionados à área agrícola
CAL	Áreas específicas do Centro, Legislação aplicada na UFSM
CCNE	Relacionamento interpessoal, informática, capacitação nas áreas específicas do Centro
CCR	Atualização nas áreas específicas do Centro, relacionamento interpessoal, comunicação, qualificação a nível de graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado), SIE e rotinas administrativas da UFSM
CCS	Atualização nas áreas específicas do Centro, relacionamento interpessoal, flexibilidade e adaptação às mudanças, rotinas da UFSM
CCSH	SIE, Sistema de coletas CAPES, Relacionamento interpessoal, Atendimento ao Público, Informática, Qualificação a nível graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado), SCDP
CE	Relacionamento interpessoal, Libras, Qualificação a nível de a nível graduação e pós-graduação especialização, Mestrado e Doutorado).
CEFD	Informática, Qualificação a nível de graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado), SIE e rotinas administrativas
CESNORS	SIE, Comunicação, relacionamento interpessoal, Qualificação a nível de a nível graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado), rotinas administrativas.
COLEGIO POLITÉCNICO	Relacionamento interpessoal, operação de máquinas agrícolas, Informática e SIE
CT	Relacionamento interpessoal, normas e padrões na UFSM, Comunicação.
CTISM	Sustentabilidade e meio ambiente
HUSM	Informática, Comunicação, relacionamento interpessoal, humanização, novas tecnologias à área da saúde, técnicas e manejo do paciente, trabalho em equipe, Qualificação a nível de a nível graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado, capacitação para o uso adequado dos equipamentos.
REITORIA	Qualificação a nível de a nível graduação e pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado), administração/ planejamento do tempo, comunicação, relacionamento interpessoal, capacitação no SIE, atendimento ao público,Administração Pública(diversas áreas, como licitações, contratos, patrimônios,projetos, SIMEC, SIAPE,etc.).

Quadro 12 - Diagnóstico do PAD/UFSM

Fonte: Elaborado pela Autora// /

Em 2009 e 2010 foram realizados 40 encontros com servidores técnico e chefias a abordando os temas: legislação, conceituação, objetivos do programa, benefícios para o servidor, chefia e organização, aspectos a serem evitados, cálculo do resultado, ações importantes, apresentação dos instrumentos, progressão por mérito, erros e propensões, periodicidade, quem avalia e é avaliado, vídeos ilustrativos e critérios para um feedback eficaz

Neste período 2.556 chefias avaliaram seus servidores, 2.3454 realizaram o feedback da avaliação com os avaliados e 2.491 servidores procederam a Autoavaliação

7.4 A Formação da Comissão de Avaliação de Desempenho (1ª Etapa)

<u>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas:</u>
Alice Moro Neocatto, Ana Lucia Pascotto Lima, Karen Lisa Ferreira Knierim
Loiva Isabel Marques Chansis .
<u>Pró-Reitoria de Planejamento:</u>
Rosimar Rubenich Nascimento
<u>Centro de Processamento de Dados :</u>
Neiva Maria Cantarelli
<u>Comissão Interna de Supervisão:</u>
Moacir Luiz Righi – titular e Genice Cezar da Silva - suplente
<u>Associação dos Servidores da UFSM:</u>
Rogério Joaquim da Silva - titular e Celso Eduardo Dornelles Fialho – suplente
<u>Departamento de Ciências Administrativas/CCSH</u>
Professora Vânia Medianeira Flores Costa
<u>Departamento de Estatística/CCNE</u>
Professor Denis Altieri de Oliveira Moraes

Quadro 13 - Comissão de Avaliação de Desempenho (1ª Etapa)

Fonte: Autora

7.5 Comissão de Avaliação de Desempenho em 2012

<u>Pró-Reitoria de Recursos Humanos:</u>
Ana Lucia Pascotto Lima
Alice Moro Neocatto,
Loiva Isabel Marques Chansis
Priscilla Teixeira
<u>Centro de Processamento de Dados :</u>
Neiva Maria Cantarelli
<u>Comissão Interna de Supervisão:</u>
Genice Cezar da Silva
<u>Associação dos Servidores da UFSM:</u>
Wanderley da Costa Vasconcellos
<u>Departamento de Ciências Administrativas/CCSH</u>
Professora Dra. Vânia Medianeira Flores Costa
Professor Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Quadro 14 - Comissão de Avaliação de Desempenho em 2012

Fonte: Elaborado pela autora

7.6 Das Reuniões da Comissão

As reuniões eram periódicas e eram tratadas as formas de implementação, os cursos preparatórios, os palestrantes e metodologia de setoriais, calendários de setoriais, divulgação das setoriais e processo de incentivo aos servidores, chefias no comprometimento do programa. Discutimos nessas reuniões a importância de inserirmos todos nesse processo, desde a alta gerencia, até e menor chefia. Montamos um projeto, à administração, a fim de que conseguíssemos orçamento para palestrantes de fora e todo o material que divulgaríamos o programa na UFSM, Tais como: Folders, canetas, Blocos e pastas para os treinamentos, banners para divulgar o programa, camisetas para a equipe de trabalho e algumas que sorteávamos nos eventos. Nessas reuniões discutíamos as dificuldades, os desafios que o programa se apresentava para a comissão e aos próprios servidores. O grande desafio da Comissão era encontrar uma alternativa para sensibilizar e comprometer, servidores e as chefias nas reuniões de treinamentos, uma vez que a participação era pouco expressiva.

8 O PROCESSO DE CONVENCIMENTO E SENSIBILIZAÇÃO NA EFETIVAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM

No Processo de construção e implementação do programa de Avaliação na UFSM, iniciamos primeiramente, com uma pesquisa de levantamento de propostas e experiências em outras Instituições federais e posteriormente, constituir a comissão de avaliação de desempenho que ficou com a tarefa de elaborar, treinar e levar a in formação aos vários setores da UFSM, para que fosse possível consolidar o programa, com a finalidade de sensibilizar e informar os servidores técnico-administrativos em Educação e os ocupantes de cargos de chefia. Cabe salientar que na UFSM há mais de vinte anos não havia avaliação, portanto, a tarefa mais desafiadora era desenvolver, criar uma cultura de avaliação na instituição, além de atingirmos outros objetivos, tais como: identificar o desempenho individual e coletivo, considerando-se condições de trabalho, fornecer indicadores para o Planejamento Estratégico da Instituição e aferir o mérito profissional.

Um dos desafios que temos que superar é primeiramente, superar a questão da associação direta entre a avaliação e o desenvolvimento na tabela salarial através da progressão por mérito, a pouca participação e até mesmo despreparo das chefias para lidar com o processo de avaliação de desempenho. As próprias chefias, por ocasião das setoriais desenvolvidas pelo núcleo, opinavam que muitas não se encontravam preparadas para enfrentar esse processo. Algumas solicitavam nessas setoriais, a necessidade de que a pró-reitoria de recursos humanos ofertasse cursos de gestão, de preparação á chefias, que eram investidos de um cargo ou função de chefia. Os profissionais que trabalham na área de Recursos Humanos, no caso, o núcleo de acompanhamento e avaliação de desempenho tem a tarefa árdua de fazer todo o trabalho de sensibilização e treinamento aos servidores envolvidos no processo.

Todo o trabalho feito iniciou com a busca de parâmetros de outras instituições, paralelo á recomendações de literatura sobre o tema, adequando ás diretrizes do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, sempre buscando respeitar a cultura da organização, a história da organização, afim de que as técnicas, as ações e estratégias de elaboração dos instrumentos, bem como a preparação de preparação dos avaliadores, fossem a mais adequada e o modelo de avaliação de desempenho, assim seria bem sucedido

Para isto lançamos mãos de várias estratégias, que contou como palestras de sensibilizações, de informações e também através de um trabalho de imagem, que foi a produção da marca, do logotipo que traduzia a importância do processo de construção da Avaliação de desempenho.

8.1 A Cartilha: Um instrumento para a sistematização do processo na UFSM

Dentre os objetivos propostos no trabalho, construí uma cartilha pedagógica como um dos instrumentos que a UFSM ou outra instituição Pública de Ensino Superior possa lançar mão para utilizar nos treinamentos do Programa de Avaliação de Desempenho. A idéia foi de dar um formato mais pedagógico no Manual que já existia na UFSM sobre o processo de implementação da Avaliação de desempenho quando a lei 11.091/05, foi editada e exigiu a obrigatoriedade de um Programa de Avaliação de Desempenho. A cartilha consta de uma apresentação, dos objetivos do programa de Avaliação de desempenho, legislações que trata do tema Avaliação, orientações de acesso ao portal on line para preenchimento dos instrumentos da Avaliação e Instrumentos até então, implementados na UFSM. A cartilha pode ser utilizada por qualquer Instituição Pública ou não que se interessar pelo tema. E, está em aberto para as possíveis inclusões dos futuros instrumentos de Avaliação, uma vez que o Processo de 360 graus ou múltiplas fontes ainda não foi totalmente sistematizado na UFSM. A cartilha está resumida nos Apêndices e é uma parte significativa desse trabalho.

9 CONCLUSÃO

O Programa de Avaliação de desempenho instituído na UFSM, alcançou apriori (uma vez que ainda existem etapas para serem incorporadas) seus objetivos, na medida em que:

1. A UFSM estabeleceu um modelo, dentro dos parâmetros legais da lei 11.091/05;
2. Oportunizou um instrumento que oferece um diagnóstico do perfil da força de trabalho, ou seja, proporcionar uma maior adequação ao trabalho;
3. Garantiu uma melhor identificação na localização dos problemas de pessoal, na medida em que comprometeu toda a sua força de trabalho nesse objetivo; bem como os servidores investidos em cargos de chefias.
4. Permitiu à Instituição identificar pontos que necessitam ser melhorados pelos servidores e também da própria organização ou seja, identificar o desempenho individual e coletivo;
5. Aspectos e competências dos servidores que devem ser mantidos e aperfeiçoados;
6. Conseguiu trabalhar na perspectiva da idéia de que a Avaliação de desempenho é um processo contínuo, pedagógico, que vem no sentido de aperfeiçoamento e não de punição;
7. Apontar a necessidade de que a avaliação de desempenho tenha um caráter permanente e sistemático, ajudando na construção de uma cultura de avaliação dos servidores, dos serviços prestados;
8. Fornecer indicadores para o Planejamento Estratégico da Instituição;
9. Subsidiar o programa de capacitação e aperfeiçoamento
10. Fornecer feedback (retorno) do desempenho aos avaliados e ;
11. Conceder a progressão por mérito.

O processo de Avaliação de Desempenho, através do diagnóstico de avaliação de desempenho, o Feedback, apontou para a reflexão da organização algumas dificuldades que precisam ser tratadas para a melhoria do próprio programa. São elas: Pouca participação dos servidores nas reuniões preparatórias para a aplicação do programa, principalmente as chefias e segmentos docentes; A possível ocorrência do erro denominado “leniência”, ao observarmos que a média das autoavaliações e da avaliação da chefia foi muito elevada para todos os servidores, não evidenciando notas menores na escala de graduação, uma grande dificuldade em obter uma participação mais efetiva do grupo gestor da administração e a realização da avaliação ainda focada na questão da obtenção, simplesmente da progressão por mérito.

Assim, ao final desse estudo fica a caráter de sugestão, a fim de que o processo da construção do Programa de Avaliação de Desempenho que está em curso possa ser aperfeiçoado e assim, torna-se efetivamente um instrumento de gestão, as seguintes recomendações à apreciação da organização, da UFSM. Em primeiro lugar que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realize um seminário Institucional a fim de apresentar os relatórios e etapas até agora implementadas na Instituição, bem como sensibilizar os servidores sobre a importância da avaliação de desempenho e da necessidade de desenvolver o envolvimento e comprometimento nesse processo e em especial, os servidores investidos de cargo de chefias. Em segundo lugar, a comissão de Avaliação de desempenho, bem como o Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional(NUMOV), apontam a necessidade de que a UFSM estabeleça, desenvolvam um programa integrado de dados, possibilitando o que preconiza as diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos dos servidores técnico-administrativos em Educação, contemplados nos decretos 5.824 e 5.825 da lei 11.091/05, que vincula o programa de avaliação de desempenho a uma política de gestão de pessoas, ao Plano de desenvolvimento Institucional da IFE, ou seja, que a partir dos resultados da Avaliação, Feedback possamos automaticamente realizar todas as projeções, diagnósticos de capacitações e levantamento da força de trabalho. E para finalizar fica também a sugestão, a recomendação à instituição, UFSM, a elaboração de um *vídeo institucional* sobre a avaliação de desempenho desenvolvida na UFSM, como forma de divulgação do processo e também por entender que há uma carência enorme no que tange a materiais e referenciais teóricos sobre avaliação de desempenho no sistema público de Educação Superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./ago./set. 2003

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ARAUJO, Luis César G. de **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. **Lei n. 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. Disponível em: <<http://200.130.77.82/canalcgpp/documentos/lei.htm>>. Acesso em: 26 jan.2005.

_____. Decreto n. 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 n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 62-64.

_____. Decreto n. 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 n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 6 set. 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trecastró. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury (org). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

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

HAIR, J. JR et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do estratégico ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**, 5. ed, São Paulo: LTR 1991.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Paul S. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. _____. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução n. 0047, de 28 de março de 1989**: expede normas que nortearão o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM. Santa Maria: Gabinete do Reitor, 1989.

_____. Pró-Reitoria de Administração. **Manual de avaliação de desempenho**. Santa Maria, 1989.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento estratégico**: referencial teórico. Santa Maria, 1999.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de desenvolvimento institucional (2001-2005)**. Santa Maria, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

- PROTOCOLO DE LEVANTAMENTO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Eu Loiva Isabel Marques Chansis, Mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Gestão do curso de Administração da UFSM, venho solicitar desta ilustre Universidade á cerca do andamento do programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-administrativos em Educação dessa Universidade, em virtude de que o tema da minha Dissertação é Avaliação de desempenho do servidor público, na esfera da Educação Superior da UFSM: Um instrumento de gestão de pessoas. Em um dos capítulos do meu trabalho estou fazendo um diagnóstico de como está sendo implementado ou se já foi implementado o processo de avaliação na Universidade. O intuito do trabalho é a elaboração de uma Cartilha de orientação de como está sendo trabalhado o programa na UFSM, sendo que estará a disposição das Universidades que porventura se interesse pelo trabalho.

Desde já, antecipo agradecimento pela colaboração

Questões a ser respondidas

1. A sua Universidade já tem construído o Programa de Avaliação de Desempenho?
2. Qual a metodologia utilizada para a construção do Programa?
3. O processo de Avaliação de Desempenho está sendo aplicado?

APÊNDICE 2
FOTOS DAS SETORIAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO









APÊNDICE 3

TREINAMENTOS E DIVULGAÇÕES DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM

13/11/2012 - 09:11

A Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRRH), de acordo com o que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, informa que a partir desta terça-feira (13) até 12 de dezembro estará aberto o período de aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores técnico-administrativos da UFSM.

Esta etapa do Programa constará de autoavaliação, avaliação pela chefia imediata, avaliação da chefia imediata por parte dos servidores técnico-administrativos e instrumento de feedback (retroalimentação).

Participam todos os servidores técnico-administrativos ativos, com e sem função de chefia, e os docentes com função de chefia.

O acesso ao programa ocorre através do link “**Avaliação de Desempenho**”, na página da Pró-reitoria de Recursos Humanos. O programa é on-line e deverá ser utilizado o mesmo login e senha do ponto eletrônico.

A legislação sobre o tema, os documentos pertinentes ao assunto bem como as orientações para o preenchimento dos instrumentos estão disponíveis na mesma página.

Mais informações ou esclarecimentos ligar para o ramal 8760 ou dirigir-se ao Núcleo de Integração, Acompanhamento e Aperfeiçoamento da Ciaper/PRRH, sala 448, 4º andar do prédio da Administração Central.

Notícia elaborada pela Coordenadoria de Comunicação Social

[Clique aqui para enviar sua notícia](#)

LEVANTAMENTO DAS TURMAS PARA TREINAMENTO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
WORKSHOP COM OS REPRESENTANTES DAS UNIDADES:
30 pessoas – 1 turma
TREINAMENTO DAS CHEFIAS:
REITORIA – 175 pessoas – 5 turmas de 35
CCNE + CEFD – 64 pessoas – 2 turmas de 32
CCR – 61 pessoas – 2 turmas de 30 e 31
CCS – 65 pessoas – 2 turmas de 32 e 33
CE + CAL – 65 pessoas – 2 turmas 32 e 33
CCSH – 62 pessoas – 2 turmas de 31
CAFW + CESNORS – 26 pessoas – 1 turma
CT – 56 pessoas – 2 turmas 26 e 30
COL. POLITÉCNICO + CTISM + UDESM – 32 pessoas – 1 turma
Número total de encontros: 21
TREINAMENTO DOS SERVIDORES
REITORIA + CAL + CEFD + UDESM – 4 turmas – 3 turmas de 156
1 turma de 157
CCNE + CCSH + CT – 1 turma de 163
CCR – 1 turma de 170
CCS + CE – 1 turma de 201
HUSM + COL. POLITÉCNICO + CTISM – 6 turmas – 5 turma de 226
1 turma de 227
CAFW + CESNORS – 1 turma de 49
Número total de encontros: 14

Instrutores: Período de 2009 e 2010

Lúcia Madruga
Gilnei
Vânia Estivalet
Vânia Costa
Marcelo Trevisan
Jaime Stecca

APÊNDICE 4
CARTILHA DE ORIENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DA UFSM

APÊNDICE 5

**RESOLUÇÕES QUE REGULAMENTAM O PROGRAMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM**

O Programa de Avaliação de Desempenho na UFSM é regulamentado através das seguintes Resoluções:

RESOLUÇÃO N. 008/07

Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias e considerando:

- a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;
- o Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006;
- a Resolução/CNS n. 02, de 23 de novembro de 2006;
- a Resolução/CNS n. 03, de 1o de dezembro de 2006;
- o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), aprovado pelo Parecer n. 050/07, do Conselho Universitário na 668a Sessão, de 20 de abril de 2007;
- o Parecer n.060/07 aprovado na 669a Sessão do Conselho Universitário, de 1o.06.2007, conforme Processo n. 23081.006307/2007-41.

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DOS CONCEITOS

Art. 1º Para efeito da aplicação deste regulamento, consideram-se fundamentais os seguintes conceitos:

I – avaliação de desempenho – instrumento gerencial que permite mensurar, quantitativa e qualitativamente, os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais previamente estabelecidas,

considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, definido pela UFSM, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

II – desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente estabelecidas entre o ocupante da carreira e a UFSM, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

III – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição;

IV – força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a UFSM, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

V – ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da UFSM que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;

VI – equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFES que realiza atividades afins e complementares;

VII – gestor: é o servidor a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela Instituição e atuar, por meio do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos;

VIII – usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à instituição federal de ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados;

IX – ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada com base nas necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS

Art. 2º O Programa de Avaliação de Desempenho é regido pelos seguintes princípios:

I – da natureza dinâmica, entendida como um processo que exige a permanente adequação do modelo de avaliação de desempenho às exigências do trabalho e do projeto da Instituição;

II – da publicidade, entendendo-se por isso que tanto os métodos como os resultados da avaliação de desempenho devem ser públicos;

II – da continuidade, entendida que a avaliação de desempenho deve ser executada como uma ação permanente e ininterrupta da instituição;

III – da legitimidade, compreendendo que a definição e a permanente adequação do modelo de avaliação de desempenho devem ser realizadas com a participação efetiva dos ocupantes da carreira instituída pela Lei n. 11.091/05;

IV – da articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), compreendendo que este define e redefine objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação;

V – como processo pedagógico, entendido que deve ser realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciados no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

CAPÍTULO III DOS OBJETIVOS

Art. 3o O Programa de Avaliação de Desempenho apresenta os seguintes objetivos:

I – promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade;

II – estimular o trabalho coletivo e a ampliação da participação dos servidores no planejamento institucional;

III – fornecer indicadores capazes de subsidiar o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal e da Instituição;

IV – propiciar condições favoráveis à melhoria da qualidade dos serviços mediante o aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho, do planejamento participativo e da motivação para o trabalho em equipe;

V – identificar aptidões, potencial de trabalho e aspirações do servidor visando à valorização profissional e ao atendimento de necessidades da unidade/subunidade de lotação;

VI – identificar e avaliar aspectos positivos e causas de dificuldades no desempenho coletivo e individual, consideradas as condições de trabalho;

VII – subsidiar a elaboração de programa de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

VIII – possibilitar a interação entre avaliadores e avaliados, criando uma cultura para a avaliação;

IX – atender às metas institucionais, previstas no Plano de Desenvolvimento (PDIC), considerando os aspectos da avaliação da chefia, dos pares, do usuário e do servidor;

X – desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes dos servidores;

XI – capacitar os gestores e colaboradores para o processo de avaliação de desempenho;

XII – implementar a avaliação de desempenho mediante um processo pedagógico e contínuo, considerando as competências técnicas e subjetivas dos servidores técnico-administrativos necessárias ao desenvolvimento eficaz do trabalho e,

XIII – aferir o mérito para progressão.

CAPÍTULO IV

DA ESTRUTURA E METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Art. 4º A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Art. 5º O processo de avaliação de desempenho será realizado anualmente no mês de junho para todos os servidores técnico-administrativos, independente da data que completarem interstício.

Art. 6º A concessão da progressão por mérito ao servidor técnico-administrativo dar-se-á com base na avaliação anual realizada pela chefia imediata e auto-avaliação do servidor, levantadas as condições de trabalho, numa primeira etapa, sendo posteriormente acrescentadas outras formas de avaliação considerando as atividades da equipe de trabalho, das chefias, tendo como parâmetro a evolução do desempenho no decorrer dos dois anos de interstício (instrumentos anexos).

Art. 7º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade.

Art. 8º A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho será realizada por meio do sistema interno de informatização via on line, gerenciado pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da PRRH, com o apoio do Centro de Processamento de Dados.

CAPÍTULO V

DOS CRITÉRIOS PARA OBTENÇÃO DA PROGRESSÃO POR MÉRITO

Art. 9o A avaliação de desempenho terá repercussão na progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos da UFSM que estiverem em efetivo exercício nos últimos vinte e quatro meses.

Parágrafo único. Serão descontados os dias correspondentes às licenças previstas no art. 83, § 1o, do art. 84, art. 86, art. 91, art. 92, art. 94, da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e art. 8o, da Medida Provisória n. 2.174-28, de 24 de agosto de 2001.

Art. 10. Terá direito à progressão por mérito o servidor técnico-administrativo que participar de todas as etapas de avaliação definidas no processo de avaliação e apresentar resultado conclusivo positivo para o mérito.

Art. 11. Para progredir na carreira, o servidor deverá ter completado o interstício legal exigido.

§ 1o Os servidores técnico-administrativos que já possuem tempo, constituindo o direito à concessão da progressão por mérito, de acordo com os critérios estabelecidos na Resolução n. 02, de 23 de novembro de 2006, e Resolução n. 03, de 1o de dezembro de 2006, e aqueles que venham a completar o interstício no ano em que for realizada a avaliação, terão direito à concessão da progressão por mérito, desde que atendam ao que foi estabelecido no art. 10, desta regulamentação.

§ 2o O servidor técnico-administrativo que venha a se aposentar até 1o de julho de 2009, terá direito automaticamente, antes de publicado o ato da aposentadoria, as progressões a que faça jus, desde que a IFE não tenha ainda aplicado o processo de avaliação de desempenho.

Art. 12. A avaliação, quando concluir pelo mérito, gerará efeito financeiro a partir da data em que cada servidor técnico-administrativo completar o interstício.

Art. 13. O servidor técnico-administrativo em final de carreira, o lotado provisoriamente e o cedido para a UFSM participará do processo de avaliação de desempenho, uma vez que esta tem como finalidade colher subsídios para atender, além da concessão da progressão por mérito, aos objetivos propostos no art. 3o, desta regulamentação.

Art. 14. O servidor técnico-administrativo afastado de seu cargo, em horário integral, para pós-graduação terá sua progressão determinada pela avaliação do seu orientador, por meio de relatórios semestrais, encaminhados à unidade de lotação do servidor e referendados pela chefia imediata.

Art. 15. O servidor técnico-administrativo cedido ou em lotação provisória em outra instituição e que mantém vínculo com a UFSM, será avaliado pelo órgão onde desempenha suas funções, devendo o(s) instrumento(s) ser (em) encaminhado(s) à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM no mês subsequente à aplicação do processo anual de avaliação de desempenho.

Art. 16. A avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em férias ou em gozo de licenças previstas na Lei. 8112/90, que não esteja expressamente orientada neste regulamento, será feita tão-logo retorne ao trabalho.

Art. 17. O servidor técnico-administrativo removido há menos de três meses da conclusão de etapa do processo de avaliação de desempenho anual será avaliado na unidade de origem, procedendo independentemente a sua auto-avaliação.

CAPÍTULO VI DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 18. As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do programa de avaliação de desempenho são de responsabilidade do dirigente máximo da IFES e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Parágrafo único. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos deverá assumir o gerenciamento das atividades relativas à construção e implementação do Programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da UFSM.

Art. 19. A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho, na primeira etapa, é de responsabilidade da chefia imediata do servidor técnico-administrativo e do próprio servidor na auto-avaliação.

Art. 20. Compete aos integrantes da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação – CIS acompanharem, orientarem, fiscalizarem e avaliarem a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da UFSM.

CAPÍTULO VII DOS RECURSOS

Art. 21. O servidor técnico-administrativo terá até quinze dias, a partir da divulgação do resultado da avaliação de seu desempenho, para interpor recurso na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, mediante abertura de processo administrativo protocolado na Divisão de Arquivo Geral que decidirá no prazo de quinze dias.

Parágrafo único. Indeferido o recurso pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o servidor poderá recorrer à Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, Reitor e Conselho Universitário da UFSM sucessivamente.

Art. 22. Os casos omissos nesta regulamentação serão resolvidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Art. 23. Esta resolução entra em vigor na data de sua assinatura, ficando revogada a Resolução n. 0047/89, de 28 de março de 1989.

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA,
aos seis dias do mês de junho do ano dois mil e sete. Clovis Silva Lima,
Reitor.

RESOLUÇÃO QUE ALTERA A Nº 07, acrescentando um novo Instrumento, uma nova etapa da Avaliação de desempenho

RESOLUÇÃO N. 013/10

Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias e considerando:

- a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008,
- o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;
- o Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006;
- a Resolução/CNS n. 02, de 23 de novembro de 2006;
- a Resolução/CNS n. 03, de 1º de dezembro de 2006;
- o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), aprovado pelo Parecer n. 050/07, do Conselho Universitário na 668ª Sessão, de 20 de abril de 2007; e

– o Parecer n. 045/10 aprovado na 709ª Sessão do Conselho Universitário, de 30.03.2010, conforme Processo n. 23081.005335/2010-47.

RESOLVE:

Art. 1º Regular o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria.

Art. 2º Para efeitos do que dispõe esta Resolução, consideram-se fundamentais os seguintes conceitos:

I – avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite mensurar, quantitativa e qualitativamente, os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais previamente estabelecidas, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, definido pela UFSM, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

II – desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente estabelecidas entre o ocupante da carreira e a UFSM, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

III – gestão por competência: é a gestão de pessoal orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição;

IV – força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a UFSM, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

V – ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da UFSM que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;

VI – equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFES que realiza atividades afins e complementares;

VII – gestor: é o servidor a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela Instituição e atuar, por meio do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos;

VIII – usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à instituição federal de ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados;

IX – ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada com base nas necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

X – Realimentação (Feedback): é o processo de fornecer informações a uma pessoa ou grupo, ajudando-o a melhorar o seu desempenho, no sentido de atingir os objetivos traçados, pressupondo-se que deva ser realizado com objetividade, confiança, autocrítica, senso de justiça e ética, tanto por parte do avaliador quanto por parte do avaliado.

Art. 3º O Programa de Avaliação de Desempenho é regido pelos seguintes princípios:

I – da natureza dinâmica, entendida como um processo que exige a permanente adequação do modelo de avaliação de desempenho às exigências do trabalho e do projeto da Instituição;

II – da publicidade, entendendo-se por isso que tanto os métodos como os resultados da avaliação de desempenho devem ser públicos;

III – da continuidade, entendida que a avaliação de desempenho deve ser executada como uma ação permanente e ininterrupta da instituição;

IV – da legitimidade, compreendendo que a definição e a permanente adequação do modelo de avaliação de desempenho devem ser realizadas com a participação efetiva dos ocupantes da carreira instituída pela Lei n. 11.091/05;

V – da articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), compreendendo que este define e redefine objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação; e

VI – como processo pedagógico, entendido que deve ser realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciados no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

Art. 4º O Programa de Avaliação de Desempenho apresenta os seguintes objetivos:

I – desenvolver e avaliar o processo pedagógico de avaliação de desempenho, com base nas competências técnicas e comportamentais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, proporcionando o crescimento contínuo e o desempenho de suas atividades em nível de excelência agregando valor à Instituição;

II – estimular o trabalho coletivo e a ampliação da participação dos servidores no planejamento institucional;

III – fornecer indicadores capazes de subsidiar o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal e da Instituição;

IV – propiciar condições favoráveis à melhoria da qualidade dos serviços mediante o aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho, do planejamento participativo e da motivação para o trabalho em equipe;

V – identificar aptidões, potencial de trabalho e aspirações do servidor visando à valorização profissional e ao atendimento de necessidades da unidade/subunidade de lotação;

VI – identificar e avaliar aspectos positivos e dificuldades no desempenho coletivo e individual, consideradas as condições de trabalho;

VII – subsidiar a elaboração de programa de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

VIII – possibilitar a interação entre avaliadores e avaliados, criando uma cultura para a avaliação e estreitando o relacionamento entre estes;

IX – atender às metas institucionais, previstas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), considerando os aspectos da avaliação da chefia, dos pares, do usuário e do servidor;

X – desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores; e XI – capacitar os gestores e colaboradores para o processo de avaliação de desempenho;

XII – aferir o mérito para progressão.

Art. 5º O processo de avaliação de desempenho será realizado anualmente para todos os servidores técnico-administrativos, independente da data que os mesmos venham a completar seu interstício.

Art. 6º No ano de 2010 o processo de avaliação de desempenho constará da aplicação de um instrumento de auto-avaliação, um de avaliação pela chefia imediata e um de feedback, que deverá ser preenchido em conjunto, pela chefia e pelo avaliado.

Art. 7º As próximas etapas do processo de avaliação serão implementadas de forma gradativa sendo a previsão de aplicação completa do programa no ano de 2013 quando dele constarão os instrumentos de autoavaliação, avaliação pela chefia, avaliação da chefia, avaliação da equipe e avaliação pelo usuário.

Art. 8º A nota obtida no processamento da avaliação do ano de 2010 ficará armazenada em banco de dados e será somada à nota obtida na avaliação de 2011, para fins de cálculo da nota mínima necessária para progressão.

Art. 9º A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho será realizada por meio do sistema informatizado com o apoio do Centro de Processamento de Dados, gerenciados pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da PRRH.

Art. 10. As orientações completas sobre o Programa encontram-se no Manual de Avaliação, disponível na página da Pró-reitoria de Recursos Humanos (www.ufsm.br/prrh).

Art. 11. A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

Art. 12. A avaliação de desempenho terá repercussão na progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos da UFSM que estiverem em efetivo exercício nos últimos dezoito meses (18 meses).

Parágrafo único. Serão descontados os dias correspondentes às licenças previstas no art. 83, § 1º, do art. 84, art. 86, art. 91, art. 92, art. 94, da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e art. 8º, da Medida Provisória n. 2.174-28, de 24 de agosto de 2001, as faltas não justificadas, suspensões e licença para serviço militar sem ônus.

Art. 13. Terá direito à progressão por mérito o servidor técnico-administrativo que participar de todas as etapas de avaliação definidas no processo de avaliação e apresentar resultado conclusivo positivo para o mérito.

Art. 14. A avaliação, quando concluir pelo mérito, gerará efeito financeiro a partir da data em que cada servidor técnico-administrativo completar o interstício.

Art. 15. O servidor técnico-administrativo em educação em final de carreira, o lotado provisoriamente e o cedido para a UFSM participará do processo de avaliação de desempenho, uma vez que esta tem como finalidade colher subsídios para atender, além da concessão da progressão por mérito, aos objetivos propostos no art. 3º, desta regulamentação.

Art. 16. O servidor técnico-administrativo afastado de seu cargo, em horário integral, para pós-graduação terá sua progressão determinada pela avaliação do seu orientador, por meio de relatórios semestrais, encaminhados à unidade de lotação do servidor e referendados pela chefia imediata.

Art. 17. O servidor técnico-administrativo cedido ou em lotação provisória em outra instituição e que mantém vínculo com a UFSM, será avaliado pelo órgão onde desempenha suas funções, devendo o(s) instrumento(s) ser(em) encaminhado(s) à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM no mês subsequente à aplicação do processo anual de avaliação de desempenho.

Art. 18. A avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em férias ou em gozo de licenças previstas na Lei. 8112/90, que não esteja expressamente orientada neste regulamento, será feita tão logo retorne ao trabalho.

Art. 19. O servidor técnico-administrativo removido a menos de três meses da conclusão de etapa do processo de avaliação de desempenho anual será avaliado na unidade de origem, procedendo independentemente a sua auto-avaliação.

Art. 20. As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do programa de avaliação de desempenho são de responsabilidade do dirigente máximo da IFES e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Parágrafo único. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos deverá assumir o gerenciamento das atividades relativas à construção e implementação do Programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da UFSM.

Art. 21. A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho, na primeira etapa, é de responsabilidade da chefia imediata do servidor Técnico-Administrativo em Educação e do próprio servidor na autoavaliação.

Art. 22. Compete aos integrantes da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação – CIS acompanharem, orientarem, fiscalizarem e avaliarem a implementação do programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da UFSM.

Art. 23. O servidor técnico-administrativo terá até quinze dias, a partir da divulgação do resultado da avaliação de seu desempenho, para interpor recurso dirigido à Pró-Reitoria de Recursos Humanos, mediante abertura de processo administrativo protocolado na Divisão de Arquivo Geral.

Parágrafo único. Indeferido o recurso pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o servidor poderá recorrer à Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e Conselho Universitário da UFSM, sucessivamente.

Art. 24. Os casos omissos nesta regulamentação serão resolvidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Art. 25. Esta resolução entra em vigor na data de sua assinatura, ficando revogada a Resolução n. 008/07, de seis de junho de dois mil e sete.

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA,
aos sete dias do mês de maio do ano dois mil e dez.

Felipe Martins Müller,

Reitor