

Centro Universitário Leonardo da Vinci – Grupo UNIASSELVI

Administração de Pessoas

**Maria Noeci Sant’Helena de Vasconcellos**

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
SUL**

Porto Alegre

2013

MARIA NOECI SANT'HELENA DE VASCONCELLOS

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
SUL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em **Administração de Pessoas**, Centro Universitário Leonardo da Vinci – Grupo Uniasselvi, como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Ms. Daniela Rohan Hirschmann

Porto Alegre

2013

# PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Maria Noeci Sant'Helena de Vasconcellos<sup>1</sup>

Daniela Rohan Hirschmann<sup>2</sup>

## RESUMO

*A partir janeiro de 2005 a Lei nº 11.091 além de estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, determinou que a progressão por mérito profissional fosse concedida desde que o servidor apresentasse resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. O Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, em seu Art. 8º, determina que o Programa de Avaliação de Desempenho deva promover o desenvolvimento institucional e garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, Em 2011 a Universidade Federal do Rio Grande do Sul contava com 2.613 servidores técnico-administrativos em seu quadro de pessoal. A pesquisa procurou realizar uma análise desde a base legal detalhando as diversas etapas até a sua aplicação prática em três Unidades da Universidade, além da integração entre todos os envolvidos no processo. São participantes deste processo todos os servidores técnico-administrativos ativos e docentes em cargos de chefia.*

**Palavras-chave:** avaliação, desempenho, legal.

## 1 - INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como objetivo realizar um levantamento sobre a legislação, implantação e aplicação final nas Unidades, nos anos de 2011 e 2012, do programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

De 1987 até 2005 as progressões funcionais ocorriam de forma diferente, conforme o que consta no Art. 25, II do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos das Instituições Federais de Ensino.

Art. 25. A progressão funcional dos servidores técnico-administrativos e

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Porto-Alegrense

e-mail: noeci.vasconcellos@ufrgs.br

<sup>2</sup> Mestranda em Educação/Professora Orientadora

e-mail: danirh21ahoo.com.br

técnico-marítimos ocorrerá:

I - por permanência no cargo ou emprego, automaticamente, para o nível imediatamente superior ao em que se encontrar, a cada interstício de quatro anos de efetivo exercício;

II - por mérito, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou do afastamento;

III - por titulação e qualificação, automaticamente e de acordo com os critérios a serem estabelecidos nas normas complementares.

A necessidade de avaliar já havia sido prevista na Portaria do MEC nº 475, de 26 de agosto de 1987, em seu Art. 24, determinando que a progressão por mérito teria por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da Instituição Federal de Ensino.

A avaliação durante este período limitava-se ao servidor envolvido e sua chefia imediata através de um formulário bastante simplificado, não havia planejamento institucional, trabalho em equipe, nem possibilitava o desenvolvimento do servidor na carreira através de programa de capacitação ou incentivo para sua qualificação profissional. Simplesmente realizava-se a avaliação e se progredia um nível.

Esta forma de progressão por mérito foi novamente incluída na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estruturando e estabelecendo diretrizes para haver desenvolvimento, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores das Instituições Federais de Ensino.

A Lei nº 11.091 dispõe sobre a estruturação do PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e o Decreto nº 5.825 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Em seu Art. 3º. VI e VII são conceituados o aperfeiçoamento, a qualificação, o desempenho e a avaliação de desempenho.

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - 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;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de

qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

Diferentemente dos anos anteriores o Plano de Carreira dos Técnicos das Instituições Federais de Ensino de 2005 contou com o diferencial de possibilitar o desenvolvimento do servidor na carreira.

Para que as novas regras fossem aplicadas foram necessárias várias etapas. Inicialmente o Decreto nº 5.825 estabeleceu em seu Art. 5º que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação seria vinculado ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional de cada Instituição Federal de Ensino. O PDI deveria contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho.

Na UFRGS o PDI foi aprovado pelo Conselho Universitário em 03 de dezembro de 2010, através da Decisão nº 493, de 03 de dezembro de 2010, atendendo ao disposto no Decreto nº 5.825, conforme se observa nos trechos citados abaixo.

A gestão de pessoas haverá de ser praticada com transparência, com a adoção de mídias de comunicação, contemplando também os aposentados e considerando, ainda, que recursos financeiros deverão ser garantidos no orçamento da instituição para capacitação e desenvolvimento contínuo de todos os servidores técnico-administrativos.

Nesse sentido, o Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS integra uma política de gestão que inclui apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento de necessidades de pessoal, às ações de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e à maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional.

Será importante integrar, no âmbito da Universidade, as atividades de planejamento demandadas pela Avaliação Institucional, pela Avaliação de Desempenho e pelo Relatório de Gestão, tendo em vista a otimização do planejamento institucional. O planejamento das Unidades Administrativas e Acadêmicas, buscando a excelência das suas ações, objetivos e metas, deverá estar pautado pelos indicadores de desempenho/mensuração que, por sua vez, resultarão na avaliação institucional interna e externa.

A implantação na prática do Programa de Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul ocorreu apenas no ano de 2011 somente após aprovadas a Decisão nº 939/2008, aprovando o Programa de Avaliação de Desempenho, a Decisão 328/2010, alterando os artigos 8º, 14, 16, 19, 20, 27 e 32 da Decisão nº 939 e da Decisão nº 493/2010, aprovando o Plano de Desenvolvimento Institucional.

As questões levantadas para a realização deste trabalho foram:

Quais os passos iniciais para implantação deste programa desde a promulgação da lei;

Como ocorreu sua aplicação na prática junto às Unidades;

Como estão sendo avaliadas suas edições;

Quais as perspectivas para as próximas edições;

Quais os resultados obtidos.

A questão norteadora desta pesquisa foi: “Como se realizaram as duas primeiras avaliações de desempenho dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul nos anos de 2011 e 2012?”

Utilizou-se como etapa final deste processo contato com alguns membros dos Núcleos de Gestão de Desempenho para obter-se informações sobre o trabalho desenvolvido pelas equipes. As Unidades que responderam aos questionamentos foram a Escola de Enfermagem, Escola de Educação Física e Faculdade de Educação.

## **2 - O INÍCIO DO PROCESSO**

Após a publicação da Lei nº 11.091 e do Decreto nº 5.825 o Reitor da Universidade assinou a Portaria nº 1540, de 08/05/2007 designando a Comissão Geral para elaborar a proposta de Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que seria submetida ao Conselho Universitário para sua aprovação.

A Comissão era composta pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos e um membro de sua equipe representando a Administração Central, dois representantes dos diretores das unidades, dois representantes da ASSUFRGS - Associação dos Servidores da UFRGS, dois representantes dos servidores técnico-administrativos e dois representantes da CIS - Comissão Interna de Supervisão. Esta Comissão foi presidida pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos uma vez que representa a Administração Central e a unidade de gestão de pessoas de acordo com o Art. 5º do Decreto nº5.825.

Art. 5º

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

### **2.1 - OS ENCAMINHAMENTOS DA COMISSÃO GERAL**

Em 31 de agosto de 2007, o Pró-Reitor de Recursos Humanos enviou ao Magnífico Reitor da UFRGS, para ser submetida ao Conselho Universitário, a proposta elaborada pela Comissão Geral para implantação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul conforme o que foi estabelecido pelo Decreto 5.825/2006.

Neste Ofício o Pró-Reitor esclarece as ações para elaboração da referida proposta conforme segue:

Foram realizadas onze reuniões com os membros da Comissão.

- a) Houve disponibilização, no Portal da Universidade, material referente à proposta para conhecimento e recebimento de sugestões.
- b) Realizou-se cinco seminários para técnico-administrativos, chefias, Associação dos Servidores e Comissão Interna Supervisão.
- c) Houve apresentação da proposta para Diretores das Unidades Acadêmicas e membros da Administração Central.

Salientou que a Comissão analisou, ponderou e considerou as contribuições recebidas, com o objetivo de aprimorar a proposta.

Em sessão de 21/11/2008 o Conselho Universitário decidiu aprovar o Programa de Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul através da Decisão nº 939/2008.

No ano de 2010, em sessão de 27 de agosto, foi aprovada pelo Conselho Universitário a Decisão nº 328/2010 alterando os artigos 8ª, 14, 16, 19, 20, 27 e 32 da Decisão anterior.

### **3 - PARTICIPAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Conforme o §2º do Art. 5º do Decreto nº 5.825/2006 é de responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas a gerência dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento e do Programa de Avaliação de Desempenho.

Na página da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas encontra-se um resumo de suas atividades conforme descrito a seguir:

O Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS foi instituído pela Decisão do CONSUN nº 939, de 21 de novembro de 2008, alterada pela Decisão nº 328/2010, e vem sendo implementado através de diversas ações desde o início de 2009. Dentre estas, podemos destacar a elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho e do Vídeio Institucional, que constituíram o principal material de apoio para os mais de vinte Seminários de Divulgação do Programa, realizados no ano de 2010, em todos os campi e unidades afastadas da Universidade.

No ano de 2011, foram realizadas três etapas de oficinas temáticas de Planejamento Estratégico, em diversas turmas, horários e locais, com o intuito de auxiliar os integrantes dos Núcleos de Gestão de Desempenho no acompanhamento do processo de pactuação de metas em suas Unidades.

Em outubro, foram realizados dois encontros para apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho aos integrantes dos Núcleos de Gestão de Desempenho, tendo em vista a realização da avaliação de desempenho.

O manual de Avaliação de Desempenho procura orientar, de forma didática, os servidores dando esclarecimentos em relação ao papel da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, do Núcleo de Gestão de Desempenho, da Comissão Interna de Supervisão, das Chefias e do próprio servidor avaliado.

Apresenta ainda os formulários de avaliação e como serão calculados os resultados obtidos descrevendo os conjuntos de fatores que compõem cada formulário.

Ao serem preenchidos todos os formulários o servidor receberá de sua chefia um retorno sobre o resultado de seu desempenho.

Ao final do processo avaliativo, a chefia imediata dá ao servidor um retorno (feedback) sobre o resultado do seu desempenho individual. Neste momento, também propõe um plano de desenvolvimento para este servidor, indicando, por exemplo, ações de capacitação, cursos ou sugestões para a qualificação formal. Haverá espaço, no formulário, para o servidor se manifestar ou incluir suas próprias sugestões.

Observação: mesmo que o desempenho do servidor tenha sido excelente, é coerente propor um plano de desenvolvimento individual, uma vez que a avaliação visa sempre ao crescimento e à maior qualificação do e no trabalho.

Após o término do ciclo avaliativo o servidor poderá imprimir um extrato individual contendo os resultados dos itens relacionados nos anexos da Decisão 939/2008 do Conselho Universitário cuja soma total será de até 500 pontos.

Cada servidor, para obter sua progressão por mérito profissional deverá obter 60% do total de pontos levando em conta os pesos dos itens que são relacionados abaixo:

- a) Grau de cumprimento das metas que foram estabelecidas e previamente pactuadas com a equipe de trabalho – peso 40% do total;
- b) Avaliação das equipes de trabalho levando em conta o alinhamento com as diretrizes, o compromisso com os resultados, a cooperação e o relacionamento interpessoal – peso 5% do total;
- c) Avaliação das condições de trabalho referente à disponibilidade de recursos materiais e equipamentos, condições ambientais físicas e do processo de trabalho – peso 10% do total e será usado somente como fator de correção;
- d) Avaliação dos usuários em relação ao acesso ao atendimento, cumprimento de prazos e horários, empenho na busca de solução para a demanda apresentada, qualidade no atendimento e se o atendimento foi de forma solícita – peso 5% do total;
- e) Avaliação pela chefia em termos de abertura as mudanças, cumprimento de prazos, desenvolvimento profissional e pessoal, entendimento do papel profissional, iniciativa, planejamento e organização, relacionamento pessoal, responsabilidade e trabalho em equipe – peso 25% do total;
- f) Auto avaliação do servidor contendo os mesmos itens da avaliação pela chefia – peso 25% do total.

#### 4 - BASE LEGAL DA COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO

A constituição e finalidade da Comissão Interna de Supervisão foi determinada pela Lei nº 11.091 em seu Art. 22, § 3º, conforme segue:

§ 3º Cada Instituição Federal de Ensino deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para seu aprimoramento.

Já o Decreto nº 5.825, em seu Art. 5º, § 3º, define que:

Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no § 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005.

A Portaria do Ministério da Educação nº 2.519, de 15 de julho de 2005, determina as ações da Comissão Interna de Supervisão;

Art. 5º A Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação terá as seguintes ações:

- a) acompanhar a implantação do plano de carreira em todas as suas etapas, bem como o trabalho da Comissão de Enquadramento;
- b) orientar a área de pessoal, bem como os servidores, quanto ao plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação;
- c) fiscalizar e avaliar a implementação do plano de carreira no âmbito da respectiva instituição federal de ensino;
- d) propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o aprimoramento do plano;
- e) apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal da instituição federal de ensino e seus programas de capacitação, de avaliação e de dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas;
- f) avaliar, anualmente, as propostas de lotação da instituição federal de ensino, conforme o inciso I do § 1º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- g) acompanhar o processo de identificação dos ambientes organizacionais da IFE proposto pela área de pessoal, bem como os cargos que os integram;
- h) examinar os casos omissos referentes ao plano de carreira e encaminhá-los à Comissão Nacional de Supervisão.

##### 4.1 - PARTICIPAÇÃO DA COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO

Foi mantido contato com a Coordenação da Comissão Interna de Supervisão para esclarecimentos em relação a sua efetiva participação no processo de implantação e de execução do Programa de Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Segundo a visão dos membros da Comissão o processo era bom enquanto processo, o fator destoante foi atrelá-lo ao resultado financeiro o que poderia ter caráter repressivo ou de coerção.

Inicialmente a CIS e a ASSUFRGS, por não concordarem com a proposta inicial apresentada pela Comissão Geral de Avaliação da Universidade elaboraram, em conjunto, uma segunda proposta contendo alguns aspectos diferenciados. Esta proposta foi rejeitada pelo Conselho Universitário que aprovou o programa elaborado da Comissão Geral.

A ideia era que durante todo o processo houvesse a participação da Pró-Reitoria de Gestão, SAI - Secretaria de Avaliação Institucional, CIS - Comissão Interna de Supervisão e DCE - Diretório Central de Estudantes e, no âmbito das Unidades, que além dos Núcleos de Gestão de Desempenho, os NAU - Núcleos de Avaliação das Unidades também participassem.

Além disso, foi sugerido que a Avaliação de Desempenho estivesse integrada com a Avaliação Institucional e que o processo fosse pedagógico, participativo, com caráter diagnóstico e que houvesse um relatório descritivo ao final atendendo plenamente o Art. 8º do Decreto 5.825, conforme detalhamento a seguir:

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo 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.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

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; e

V - aferir o mérito para progressão.

Para a Comissão Interna de Supervisão a avaliação deveria ser um instrumento de gestão e de diagnóstico tendo como principal instrumento as condições de trabalho. Contrário a esta visão, o formulário de Avaliação das Condições de Trabalho utilizado nos anos de 2011 e 2012 serve apenas como fator de correção caso a pontuação individual seja menor que os 60% dos pontos necessários para a Progressão por Mérito auferindo ao servidor até 50 pontos para sua avaliação.

Para os representantes da CIS o processo que é desenvolvido pela Universidade está bem elaborado, porém sua forma de aplicação e de resultados é que não está de acordo com a visão da Comissão.

A participação da Secretaria de Avaliação Institucional, do Diretório Central dos Estudantes e dos Núcleos de Avaliação das Unidades seria de extrema importância para que o processo fosse amplo e abrangesse todos os segmentos da Instituição.

As metas propostas não deveriam ser quantificadas e sim qualificadas, pois seu mérito deve estar pautado na qualidade e não simplesmente na quantidade. Estabelecer o aumento no número de atendimentos, não significa que haverá melhoria na qualidade destes atendimentos.

Para a Comissão em relação às condições de trabalho, item considerado mais importante, o ideal seria que inicialmente as equipes se reunissem e realizassem uma análise conjunta e, somente após consenso de seus membros, fosse preenchido único formulário e não da forma individual como ocorre atualmente.

Não está esclarecido, no atual modelo, o motivo de se realizar a avaliação dos técnicos ou docentes em cargos de chefia já que em sua maioria são cargos de confiança ou quais resultados práticos serão obtidos com esta avaliação em caso de avaliações insatisfatórias.

## **5 - BASE LEGAL DOS NGD - NÚCLEOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Os núcleos estão previstos no Art. 8º da Decisão do Conselho Universitário nº 939/2008, tendo como finalidade organizar e facilitar a implantação e a execução do processo de avaliação de desempenho.

Sua criação e composição são determinados pelo Art. 8º do Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS.

Art.8º. Nos órgãos da Administração Superior, Unidades Universitárias (compreendendo os Institutos Centrais e as Faculdades ou Escolas, com seus Órgãos Auxiliares), Institutos Especializados e Centros de Estudos Interdisciplinares, haverá um Núcleo de Gestão do Desempenho - NGD, de caráter permanente, com a finalidade de organizar, facilitar a implementação e a execução do processo de avaliação de desempenho.

§1º. Os Núcleos de Gestão do Desempenho serão formados pelo Dirigente máximo, Assessor Administrativo e um Servidor Técnico-Administrativo eleito, no caso de Unidades Acadêmicas (compreendendo os Institutos Centrais e as Faculdades ou Escolas, com seus Órgãos Auxiliares), dos Institutos Especializados e dos Centros de Estudos Interdisciplinares, e, no caso das Unidades Administrativas, pelo Dirigente máximo, um Servidor Técnico-Administrativo indicado pelo Dirigente máximo e um Servidor Técnico-Administrativo eleito.

Em seu Art. 10 estão relacionadas as competências dos Núcleos de Gestão de Desempenho.

Art.10. Caberá aos Núcleos de Gestão do Desempenho - NGD:

- I- prestar assessoria na aplicação da avaliação de desempenho na sua Unidade Acadêmica e Administrativa;
- II- acompanhar os prazos de aplicação da avaliação de desempenho;
- III- coordenar e acompanhar o plano de metas definido pela Unidade Acadêmica e Administrativa;
- IV- analisar e dar parecer sobre os pedidos de reconsideração impetrados no âmbito da sua Unidade Acadêmica e Administrativa;
- V- organizar os procedimentos para avaliação dos usuários de acordo com as políticas a serem definidas.

## 5.1 - PARTICIPAÇÃO DOS NGD NO PROCESSO

A participação dos Núcleos ocorreu somente a partir da implantação do Programa de Aviação de Desempenho devidamente aprovado pelo Conselho Universitário já que sua atuação é operacional.

Inicialmente foram realizados diversos encontros dos Núcleos de Gestão de Desempenho das Unidades com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e a Comissão Interna de Supervisão onde foi esclarecida a nova sistemática de Avaliação de Desempenho. Foi necessário partir para a sensibilização dos membros dos Núcleos e esclarecer sobre os critérios necessários para a implantação deste método de avaliação que leva em consideração o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

Para o primeiro ciclo em 2011 houve a promoção de um seminário que teve como um dos temas “Núcleo de Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho na UFRGS” sob o ponto de vista operacional, explanado pela PROGESP e político/histórico, explanado pela CIS. Ambos se complementaram, identificando a importância, as diferenças e a necessidade de atuação conjunta destas instâncias. Faltou explicitar a real dificuldade desta caminhada conjunta, já que é necessária para o bom andamento de todo o processo.

Enfim, houve uma tentativa de difusão da necessidade de aproximação de ambas para o grupo.

A maior parte dos contatos dos representantes dos Núcleos das Unidades durante todo o processo foi com a equipe da PROGESP devido à necessidade de adaptação ao Sistema da PROPLAN.

## 6 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ENF - ESCOLA DE ENFERMAGEM

Na Escola de Enfermagem foram realizadas reuniões entre os pares além de uma campanha de conscientização sobre esta nova sistemática. Os servidores foram distribuídos em equipes para facilitar o estabelecimento das metas, o que permitiu uma melhor visão dos objetivos e mensuração dos resultados e, principalmente, para que pudessem ser avaliados pelos seus pares. Porém não foi muito fácil estabelecer as metas de forma quantitativa para que pudessem ser medidas no final.

Em 06/10/2011, com a presença da Diretora, Vice-Diretora, membros titular e seu suplente do Núcleo de Gestão de Desempenho da Unidade e demais servidores técnico-administrativos da Escola de Enfermagem, foi realizada uma reunião para pactuação das metas. Foram constituídas três equipes, sendo elas: Secretaria Geral, Biblioteca e Setor Financeiro de Infra-Estutura. Para todas as equipes a meta estabelecida foi de participação em cursos ou seminários com o objetivo de qualificar o corpo funcional da Unidade. Para a Biblioteca ficou estabelecido que seria elaborado a Missão, Visão e os Valores da Biblioteca objetivando melhorar o atendimento aos usuários. A equipe da Secretaria Geral optou por realizar um levantamento das demandas dos processos de trabalho da Escola e redistribuição das atividades com o objetivo de melhorar estes processos. A meta da equipe do Setor Financeiro e de Infraestrutura seria de tornar mais ágil o atendimento das necessidades de infraestrutura. Estas metas foram aprovadas por todos os presentes.

Os resultados desta primeira edição foram satisfatórios, porém com algumas ressalvas para melhorias no ano seguinte.

Para o ano de 2012 a pactuação das metas ocorreu de forma mais madura, pois as equipes já tinham a experiência do ano anterior.

A reunião para pactuação das metas para o ciclo avaliativo de 2012 ocorreu no dia 25 de setembro. Neste ano, além das equipes já constituídas, foi incluído o LAPENF – Laboratório de Práticas de Enfermagem. A meta de realização de cursos ou seminários permaneceu para todas as equipes. Foi incluída a realização de reuniões das equipes para planejamento da Avaliação de Desempenho e o registro e análise dos atendimentos presenciais em tabela específica para melhoria no atendimento ao público. Para a Secretaria Geral foi estabelecida a meta de instrumentalizar a equipe sobre os 5S no ambiente de trabalho objetivando manter o ambiente de trabalho organizado e funcional. Já a equipe da Biblioteca a meta pactuada foi a de indexar todas as teses e dissertações defendidas na Escola entre 2011 e 2012 na base de dados. O Setor Financeiro e de Infraestrutura teve como meta implementar procedimentos operacionais para atendimento do setor objetivando integrar os membros da equipe. Para o Laboratório de Práticas de Enfermagem a meta foi elaborar a Missão, Visão e os Valores com o objetivo de definir e divulgar o escopo do Laboratório. Todas as metas, após alguns esclarecimentos e sugestões de alterações, foram acordadas pelos presentes.

O Núcleo de Gestão de Desempenho da Escola de Enfermagem não recebeu nenhuma solicitação de recurso administrativo de seus servidores nos dois anos em que as Avaliações de Desempenho foram realizadas.

Este resultado positivo deve-se a realização de reuniões periódicas entre a direção da escola e as equipes de trabalho para tratarem não só da questão das avaliações de desempenho, mas também das rotinas de trabalho, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho e espaço físico.

## **7 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESEF - ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

As informações sobre a realização dos dois ciclos avaliativos na Escola de Educação Física foram obtidas junto a uma das representantes do Núcleo de Gestão de Desempenho da Unidade.

A atuação do NGD na ESEF foi ativa e ocorreu dentro dos períodos propostos para planejamento e avaliação dos processos de trabalho sugeridos pela PROGESP nos dois ciclos avaliativos nos anos de 2011 e 2012.

Em junho de 2011 houve a promoção de um Seminário na Unidade com o objetivo de preparar as equipes para o momento proposto. Neste Seminário foram apresentadas Palestras sobre os NGD além de outras atividades.

As etapas do seminário foram:

- 1) O que é o NGD? Proposta de trabalho na UFRGS para os Núcleos (PROGESP/CIS);
- 2) Estratégias de trabalho do NGD na ESEF (NGD/ESEF);
- 3) Segunda etapa de avaliação da ESEF – Estrutura, planejamento, comunicação e valorização profissional (Núcleo de Avaliação da Unidade/ESEF);
- 4) **Conhecimento, motivação e qualidade: fatores que interferem na gestão do desempenho profissional** (conhecimento explícito e tácito: dimensão técnica e cognitiva - destacando a dimensão técnica do conhecimento tácito);
- 5) **Dinâmicas de grupo** - Integração e vivências acerca dos conceitos trabalhados;
- 6) **Oficina: Divisão do grupo e elaboração de metas pelas equipes** - Planejar, elaborar e compactar metas alinhando os objetivos na prática;
- 7) **Encerramento.**

As informações construídas naquele momento, que foram ações de rotina e sem a compreensão de se fazer parte de um todo e sem direcionamento, serviram como base para a construção das metas da Unidade.

Cada Unidade teve autonomia na construção de seus dados, sem uniformidade no processo em relação às outras. Possuem a mesma característica estrutural como participantes no planejamento operacional da Instituição e o sistema proposto possui leiaute para planejamento estratégico.

As adaptações estão ocorrendo da melhor forma possível dentro das especificidades de cada equipe.

Após a etapa inicial o NGD da Unidade relacionou as ações com as metas da Universidade e inseriu no sistema eletrônico da PROPLAN.

Em dezembro de 2011 foi o momento de avaliação da construção anterior, onde as equipes de trabalho foram instruídas a se reunirem, registrar esta reunião e avaliar o processo de trabalho, em papel, das ações informadas.

Ao término deste processo o NGD relacionou estas avaliações no sistema. As chefias, os colaboradores, enfim esta equipe concretizou a avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos.

Para a segunda etapa do ciclo, em abril de 2012, foi realizada uma reunião com as chefias porque seriam eles que, nesta fase, fariam a inserção no sistema da etapa de planejamento e avaliação.

A inserção se efetivou no mês de novembro com o acompanhamento do NGD junto às secretárias dos Setores e ao mesmo tempo em que se inseriram as metas, também se avaliou.

Após todo este processo é que transcorreu a avaliação por mérito de cada servidor através do sistema eletrônico.

Os representantes dos técnicos no NGD da Escola de Educação Física denominaram estes dois ciclos como “aprender a aprender e aprender fazendo”.

## **8 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FACED – FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

A participação do Núcleo de Gestão de Desempenho da Faculdade de Educação se deu através de conversas com membros da CIS e realização de algumas reuniões, na própria unidade, entre os envolvidos a fim de esclarecer e ouvir sugestões.

Em 2011 houve dificuldades para que todos tivessem conhecimento e se envolvessem de forma mais efetiva. Apesar de todo o empenho, apenas em torno de 50% dos servidores da Unidade estavam cientes do projeto.

No ano de 2012 a participação ocorreu de forma mais ampla, pois a maioria já se sentia esclarecido sobre os procedimentos do processo de avaliação.

As duas edições do programa ocorreram de forma tranquila, sem solicitação de recursos pelos servidores da Unidade, porém ainda é necessário maior participação e envolvimento de todos. Para os próximos ciclos avaliativos deve-se realizar um trabalho mais integrado que leve ao envolvimento maior no sentido de cada um sentir-se participante do processo de avaliação.

## **9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, após sua parte inicial de enquadramento, está em constante transformação devido aos programas de capacitação, incentivo de qualificação e progressão por mérito profissional que estão sofrendo ajustes para melhor adequação a realidade da Universidade.

Inicialmente foi necessário que todos os servidores ativos, aposentados e pensionistas assinassem o termo de adesão ao novo plano de carreira. Somente após esta etapa é que houve o posicionamento dentro dos cinco níveis de classificação – A, B, C, D e E, compondo um conjunto de cargos de mesma hierarquia. Para cada nível de classificação existem quatro níveis de capacitação – I, II, III e IV, que irão possibilitar a progressão por capacitação profissional e, para cada nível de capacitação serão dezesseis padrões de vencimentos.

Para encerrar o processo inicial foram abertos processos individuais contendo cópias dos documentos comprobatórios de títulos, diplomas e certificados de educação formal.

Todo este processo foi longo e demandou uma análise geral do ambiente organizacional, das atividades desempenhas e pelas qualificações individuais de cada servidor.

Em princípio o presente trabalho deveria fazer uma análise da implantação do Programa de Avaliação de Desempenho em diversas Unidades, porém apenas três delas deram retorno o que tornou o panorama bastante restrito.

O objetivo do presente trabalho foi alcançado parcialmente baseado principalmente no longo caminho percorrido entre a promulgação da Lei que instituiu o Plano de Carreira e do Decreto do Plano de Desenvolvimento e sua aplicação prática. Todo o processo envolveu detalhamentos, esclarecimentos, elaboração de Decisões, manuais, adaptações ao sistema informatizado, e uma série de instrumentos até que tudo estivesse em sintonia com a legislação e com as especificidades da Instituição.

Apesar de suas duas edições ocorrerem de forma tranquila, o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS ainda deve estar em constante processo de melhoria.

Para Chiavenato (2006) a avaliação de desempenho está totalmente voltada para a melhoria. Deve haver *feedback* sobre o desempenho de cada pessoa ou do grupo. Não se trata de uma simples informação de mão única, mas uma troca de informações visando a uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades, das restrições e das interferências. Isto significa que a cada edição do ciclo avaliativo deve resultar em sugestões de melhorias para a realização do ciclo seguinte.

No Art.29 da Decisão 939/2008 consta que é competência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos “dar conhecimento do resultado da Avaliação de Desempenho aos Diretores das Unidades Acadêmicas/Administrativas e à CIS [...], na prática, de acordo com a Comissão Interna de Supervisão, isto não está ocorrendo.

Os resultados obtidos são individualizados por servidor e sua Unidade, o trabalho coletivo ainda é restrito, não há um retorno institucional sobre o planejamento de atividades e metas.

O Art. 4º, do Decreto 5.825/2006, itens II, III e V, salientam a inserção do servidor como sujeito do planejamento institucional, o aprimoramento do processo de trabalho e sua transformação em conhecimento coletivo e de domínio público e a reflexão dos servidores acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais. A conscientização dos servidores técnico-administrativos da importância de seu papel não só para a equipe, mas para a Instituição e o público, ainda está distante de se tornar satisfatória.

No manual de avaliação de desempenho distribuído pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a informação é de que a avaliação indicará o que está funcionando de forma satisfatória e o que precisa ser melhorado. Se não houver divulgação dos resultados finais obtidos através de ações com os Núcleos das Unidades dificilmente será detectado o que precisa ser melhorado.

As avaliações das condições de trabalho, planejamento de metas e estímulo do trabalho coletivo ainda estão restritos e setorizados. Para que haja revisão dos seus processos de trabalho pode ser necessária a integração com os processos de trabalho de outra Unidade, Departamento, Divisão, Comissão, etc.

Para que uma equipe de trabalho alcance suas metas deve ter a colaboração de outras, principalmente se houver relação direta entre as atividades. Poucas são as tarefas executadas apenas por uma pessoa ou setor, na maioria das vezes qualquer assunto, que não seja interno da Unidade, passará por outros técnicos e outros setores.

As relações ainda são basicamente restritas entre a Administração Central e Unidade. As trocas de informações e experiências entre as Unidades ocorrem apenas em alguns casos pontuais.

Se ao final de cada ciclo avaliativo forem realizadas reuniões dos membros dos Núcleos de Gestão de Desempenho das Unidades para troca de informações e de experiências, além de um Relatório Descritivo, conforme sugere a Comissão Interna de Supervisão, provavelmente haverá maior participação, resultando em sugestões e novas alternativas para melhoria do Plano de Desenvolvimento Institucional e, conseqüentemente, do Programa de Avaliação de Desempenho.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Corrêa, Silvio Roberto Ramos, Coordenador da Comissão Interna de Supervisão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Entrevista. Porto Alegre, 22 mai 2013.

Decisão 939/2008 CONSUN, de 21 de novembro de 2008.

Decisão 328/210 CONSUN, de 27 de agosto de 2010.

Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006.

Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987.

Guia de Procedimento para o enquadramento, Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação.

Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/ufrgs-em-numeros/2011> (acesso em 22/05/2013)

[http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08\\_Avaliacao\\_de\\_Desempenho\\_-\\_Modificada\\_20110915.pdf](http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08_Avaliacao_de_Desempenho_-_Modificada_20110915.pdf) (acesso em 21/05/2013).

<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/paginas/avaliacao-de-desempenho> (acesso em 21/05/2013).

<http://www.ufpb.br/sods/secretaria/Portaria%20475-MEC.htm> (acesso em 21/05/2013).

Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS/2010.