

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ELCA PEREIRA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PORTO VELHO  
2021**

**ELCA PEREIRA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública apresentando produto técnico e tecnológico correspondente.

**Orientadora:** Walterlina Brasil, Dra.

**PORTO VELHO  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

S586a Silva, Elca Pereira.

Avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências na administração pública / Elca Pereira Silva. -- Porto Velho, RO, 2022.

193 f.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Walterlina Barboza Brasil

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Gestão. 2.Competências. 3.Avaliação de Desempenho. I. Brasil, Walterlina Barboza. II. Título.

CDU 657



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA DE DISSERTAÇÃO

**ATA Nº. 053**

ATA DA QUINQUAGÉSIMA TERCEIRA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): ELCA PEREIRA DA SILVA

INICIOU O CURSO EM: 05/08/2019

No quinto dia do mês de novembro de dois mil e vinte e um, às quinze horas, por Web Conferência plataforma Google Meeting (**LINK DEFESA PÚBLICA: <https://meet.google.com/syd-nsop-rvs>** e LINK deliberação da banca: <https://meet.google.com/vuf-ruoz-hnf>), devido a pandemia COVID, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) ELCA PEREIRA DA SILVA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta da seguinte forma: Professora Dra. Walterlina Barbosa Brasil (ORIENTADORA – PROFIAP/UNIR), Professora Dra. Gleimíria Batista da Costa Matos (Membro Interno – PROFIAP/UNIR), Professora Dra. Aurineide Alves Braga (Membro Interno da UNIR); Professor Dr Fábio Rogério de Moraes (Membro Interno - PROFIAP/UNIR), Professora Dra. Aline Sueli de Salles Santos (Membro Interno – PROFIAP/UFT). Professor Dr Adalberto Carvalho Ribeiro (Membro Externo - UNIFAP) Sob a presidência da primeira, para julgamento da dissertação intitulada: “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação, a Comissão, considerou a dissertação:

**( X ) APROVADA, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.**

( ) APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas na Folha de Modificações de Dissertação de Mestrado anexa à presente ata.

Recomendações de alteração de título: ( X ) Não ( ) Sim

( ) REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. Walterlina Barbosa Brasil (ORIENTADOR(A) – PROFIAP/UNIR)  
Profa. Dra. Gleimíria Batista da Costa Matos (Membro Interno – PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Aurineide Alves Braga (Membro Interno – UNIR)  
Profa. Dr. Fábio Rogério de Moraes (Membro Interno - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Aline Sueli de Salles Santos (Membro Interno – PROFIAP/UFT)  
Profa. Dr. Adalberto Carvalho Ribeiro (Membro Externo – UNIFAP )

Aluna Elca Pereira da Silva (Mestranda – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **WALTERLINA BARBOZA BRASIL, Presidente da Comissão**, em 05/11/2021, às 20:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Sueli de Salles Santos, Usuário Externo**, em 05/11/2021, às 20:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **AURINEIDE ALVES BRAGA, Docente**, em 05/11/2021, às 21:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **FABIO ROGERIO DE MORAIS, Membro da Comissão**, em 06/11/2021, às 08:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adalberto Carvalho Ribeiro, Usuário Externo**, em 06/11/2021, às 09:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS, Docente**, em 08/11/2021, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unir.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0801822** e o código CRC **F4E1350A**.

*Dedico esta conquista à minha irmã Adriele Silva, a quem sempre busquei ser uma referência de esforço e realizações, e por ela sempre acreditar e torcer pelas minhas vitórias.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me conceder sempre muitas bênçãos na vida, assim como me concedeu a oportunidade de aprendizado com o mestrado, por me conceder a força e sabedoria para enfrentar os desafios que foram surgindo na caminhada desse aprendizado, por colocar no meu caminho pessoas que me ajudaram muito nos momentos mais difíceis desse trabalho.

Ao meu esposo Francisco Anithoan, que acompanhou a minha jornada no mestrado com muita paciência, amor, carinho, apoio e motivação, quando muitas vezes eu desanimei em meio às dificuldades, ele não deixou de acreditar e segurar minha mão para que eu pudesse alcançar mais esta realização na minha vida profissional, por suas orações e nos manter conectados com os propósitos de Deus, por estar sempre comigo nos desafios e torcer pelas minhas conquistas.

Aos meus familiares, pela compreensão nos momentos em que estive distante, mas que foram necessários para dedicação ao meu estudo, em especial à minha irmã Adrielle, que mesmo passando por momentos tão difíceis em sua vida, esteve sempre me apoiando e acreditando na minha realização profissional.

Às minhas amigas de trabalho na UNIR, Luciana Chagas e Uênia Pinheiro, que estiveram presentes com palavras de apoio e incentivo, por me ouvirem quando precisei de um ombro amigo e por muitas vezes mostrar que eu seria capaz de realizar essa conquista, quando nem eu mesma acreditava, e principalmente usarem a palavra de Deus para me fortalecer e tranquilizar quando mais precisava.

À Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, a qual tenho muito orgulho em fazer parte do seu quadro de pessoal Técnico-Administrativo, por me conceder a oportunidade de qualificar e poder contribuir com a sua missão institucional.

Aos professores do PROFIAP, que muito nos ensinaram e mostraram a importância da nossa qualificação para a UNIR e para a sociedade, pela compreensão e apoio quando passei por problemas na minha vida pessoal, que dificultaram o meu desenvolvimento no curso. Agradeço principalmente a Coordenadora do PROFIAP, professora Marlene Valério, pois quando achei que não iria conseguir acompanhar as aulas e talvez precisasse desistir do curso, ela procurou fazer o que fosse possível para que eu não desistisse.

À minha orientadora, professora Walterlina Brasil, por ter sido muito paciente comigo e dedicada à minha pesquisa, por acreditar e colocar toda sua bagagem intelectual e experiência profissional na construção da minha dissertação, sem ela não teria conseguido concluir os meus estudos, pois infinita é a minha gratidão por essa profissional tão renomada na instituição e que demonstra claramente seu amor pelo que faz e pela UNIR.

Aos colegas de curso, que muito me incentivaram e apoiaram nas aulas, nos trabalhos e na troca de informações no decorrer do curso, em especial agradeço a Aline Cristina, minha amiga de mestrado, que por muitas vezes ouviu minhas inseguranças e sempre tinha uma palavra que me ajudava a retomar a certeza de que estava no caminho certo dos estudos.

E por fim, agradeço aos gestores da área de recursos humanos da UNIR, que demonstraram muito boa vontade em ceder seu tempo e suas experiências para contribuir com a construção da pesquisa, por valorizarem o tema em estudo, pois atenderam prontamente e com muita satisfação ao convite para participar das reuniões necessárias à coleta de dados.

## RESUMO

Na busca por instrumentos, modelos de gestão e estratégias para construir políticas de gestão de pessoas na administração pública federal, observou-se a relação entre a avaliação de desempenho e a constituição de uma gestão baseada na competência, de modo que aconteça uma interação entre o desenvolvimento da pessoa no trabalho e a consolidação dos objetivos institucionais. Neste sentido o estudo tem por objetivo oferecer uma proposta de normativa de modo que seja viável associar dois parâmetros importantes na gestão pública: a valorização do potencial das pessoas em relação ao seu trabalho e desempenho profissional e o engajamento da instituição aos seus objetivos institucionais por meio da contribuição efetiva das pessoas que se envolvem no processo, com isso propor uma avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UNIR com base na Gestão de Pessoas por Competências. Na pesquisa foi aplicada a seguinte metodologia: tipo descritiva exploratória, abordagem qualitativa, fonte de dados secundários, coleta de dados por meio de grupo focal e técnica de análise de conteúdo. Com os resultados constatou-se a viabilidade em propor uma avaliação de desempenho nos moldes da gestão por competência, pois possibilitará construir uma política de gestão de pessoas alinhada ao planejamento estratégico da universidade, uma vez que seu planejamento, execução e controle serão realizados com informações detalhadas da realidade dos servidores TAEs. Assim, elaborou-se uma proposta de resolução como Produto Técnico e Tecnológico – PTT oriundo da pesquisa.

**Palavras-chave:** Gestão; Competências; Avaliação de Desempenho.

## ABSTRACT

On the search for instruments, management models and strategies to develop people management policies in the federal public administration, it was observed the connection between performance evaluation and the constitution of a competence-based management, so that there is an interaction between the development of the person at work and the consolidation of institutional objectives. Therefore the study aims to offer a proposal for a regulation so that it is feasible to associate two important parameters in public management: the development of people potential in relation to their work and professional performance and the engagement of the institution to its institutional objectives through the effective contribution of people who get involved in the process, thus proposing a performance evaluation of TAE's employees of UNIR based on People Management by Skills. In the research the following methodology was applied: exploratory descriptive type, qualitative approach, secondary data source, data collection through focus group and content analysis technique. It was found from the results the feasibility of proposing a performance evaluation along the lines of management by skill, because it will enable the construction of a people management policy according to the strategic planning of the university, since its planning, implementation and control will be carried out with detailed information of the reality of TAE's employees. Thus, a draft resolution was prepared as a Technical and Technological Product - TTP resulting from the research.

**Keywords:** Management; Competence; Performance Evaluation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1: Etapas da pesquisa bibliográfica.....	47
Figura 2: Organograma da UNIR.....	56
Figura 3: Modelo de Negócio – UNIR.....	58
Figura 4: Organograma da PRAD.....	59
Figura 5: Períodos de contratação versus faixa etária.....	67
Figura 6: Sítio Eletrônico PAD.....	74
Figura 7: critérios da avaliação de desempenho dos TAEs.....	75
Figura 8: Pontuações da avaliação de desempenho dos TAEs.....	76

## Lista de Quadros

Quadro 1: Tipos de competências.....	27
Quadro 2: Comparativo do antigo e atual PNDP.....	31
Quadro 3: Relação entre cargos existentes e cargos em extinção.....	62
Quadro 4: Listagem das ações mais evidentes atribuídas a cada cargo.....	63
Quadro 5: Relação da ação com tipo de competência.....	63
Quadro 6: Distribuição de vagas disponíveis, ocupadas e em extinção do cargo de servidores técnicos administrativos por escolaridade.....	64
Quadro 7: Distribuição de servidores técnicos administrativos em educação por nível de escolaridade do cargo.....	64
Quadro 8: Distribuição de TAEs por núcleo acadêmico e nível de escolaridade do cargo.....	65
Quadro 9: Síntese das vagas disponibilizadas por concurso público após a implementação do plano de carreira dos técnicos administrativos.....	65

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição de servidores por tempo de serviço.....	66
Gráfico 2: Servidores TAEs por faixa etária.....	66
Gráfico 3: Fonte: Elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**MEC** – Ministério da Educação

**UNIR** – Fundação Universidade Federal de Rondônia

**SIPEC** - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

**CONSAD** – Conselho Superior e de Administração

**CONSUN** – Conselho Universitário

**IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior

**PGPE** – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

**PCCTAE** – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação

**TAE** - Técnico Administrativo em Educação

**TCLE** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**PROPLAN** – Pró Reitoria de Planejamento

**PRAD** – Pró Reitoria de Administração

**RH** – Recursos Humanos

**DAP** – Diretoria de Administração de Pessoal

**DGP** – Diretoria de Gestão de Pessoas

**CCD** – Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

**CRD** – Coordenadoria de Registros e Documentos

**CQVS** – Coordenadoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor

**CPM** – Coordenadoria de Provimento e Movimentação de Pessoal

**PROFIAP** – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

**PAD** – Programa de Avaliação de Desempenho

**PNDP** – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**FORGEPE** – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas

**ENDP** – Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e RH das Instituições Federais de Ensino

**PROAD** – Programa de Avaliação e Desempenho

**CD** – Cargo de Direção

**FG** – Função Gratificada

**FCC** – Funções Comissionadas de Coordenação de Curso

**CIS** – Comissão Interna de Supervisão

**PTT** – Produto Técnico Tecnológico

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA ESTUDADO.....	14
1.2 OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO.....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.3 Metodologia.....</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO.....</b>	<b>22</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA.....	22
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	23
<b>2.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Cultura Organizacional.....</b>	<b>25</b>
2.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA.....	26
2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA.....	30
2.5 BASE NORMATIVA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	33
2.6 GOVERNANÇA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
2.7 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	37
2.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	38
2.9 PROCESSO DE TRABALHO E FORMAS DE USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	39
2.10 A UNIVERSIDADE COMO PARTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	40
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44

3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	45
3.2.1 Pesquisa bibliográfica e construção do referencial teórico.....	45
3.2.2 Levantamento dos documentos referente à política de gestão de pessoas da universidade.....	47
3.2.3 Entrevistas de grupo focal com servidores específicos da área de gestão de pessoas .....	49
3.2.4 Sistematização das informações coletadas.....	51
3.3 DO CAMPO DE PESQUISA E DELIMITAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	54
3.3.1 A Universidade Federal de Rondônia.....	54
3.3.2 Estrutura Organizacional da UNIR.....	55
3.3.3 Processos de trabalho na UNIR e o alinhamento com o planejamento.....	56
3.3.4 O modelo de negócio e cadeia de valor na UNIR.....	57
3.3.5 A Pró-reitoria de Administração (PRAD).....	58
3.3.6 A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP).....	59
3.3.7 A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).....	60
4 ANÁLISE SITUACIONAL.....	61
4.1 DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	61
4.2 AS CARACTERÍSTICAS DO QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO DA UNIR.....	64
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	69
4.3.1 Do modo de execução do trabalho.....	69
4.3.2 Do cumprimento das tarefas.....	73
4.3.3 Exigências das atribuições dos cargos.....	78
4.3.4 Capacidade de utilizar o conhecimento da avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos institucionais.....	85
4.4 ACHADOS DO ESTUDO.....	88
5 RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO.....	91
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO.....	91
5.2 COMO ESTÃO SINTONIZADOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	92
5.3 ESTRUTURA DOS ELEMENTOS RELEVANTES DA PROPOSTA.....	92

5.4 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO PROFIAP PARA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DA CARREIRA DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UNIR: RESOLUÇÃO CONSAD.....	93
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A - PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA REGULAMENTAR UM NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIR.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C - CARTA DE ANUÊNCIA EM PESQUISA.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE D – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE E – INVENTÁRIO E LEVANTAMENTO SISTEMÁTICO DOS DADOS .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE F - MAPEAMENTO DISCURSIVO DO GRUPO FOCAL.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE G - CARGOS PERTENCENTES AO PCCTE EXTINTOS PELO DECRETO Nº 10.185/2019.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE H - DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS EXISTENTES NA UNIR CONFORME NÍVEL DE ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE I - LISTAGEM DAS AÇÕES ATRIBUÍDAS AOS CARGOS QUE ESTÃO MAIS EVIDENTES.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE J - QUANTIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS POR CARGO NA UNIR.....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE K - VAGAS DISPONIBILIZADAS POR CONCURSO PÚBLICO APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICOS- ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE L – CONVITES PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL.....</b>	<b>191</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito do serviço público, a avaliação de desempenho permite ao administrador mensurar os resultados obtidos mediante critérios objetivos, decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2006). Para tratar dessa condição, este estudo analisa como a gestão de recursos humanos, na administração pública, pode utilizar a avaliação de desempenho e como o faz, examinando a avaliação aplicada aos servidores pertencentes à carreira de técnicos administrativos em educação (TAEs) da UNIR, de modo a valorizá-la, como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências. Sendo assim, o resultado obtido pela avaliação permite contribuir com a gestão por competências na UNIR.

### 1.1 Problema estudado

A gestão por competências pode ser considerada uma estratégia de eficácia organizacional que articula o desenvolvimento humano e social dos indivíduos com as necessidades da gestão organizacional (SILVA *et al.*, 2013). Neste sentido, torna-se necessário à instituição ir além das contribuições relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo aplica em suas atividades no ambiente organizacional, uma vez que o foco da competência recai sobre o momento da ação, à continuidade e à mobilização das capacidades relacionadas a fazer a coisa certa, no momento adequado.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, inseriu a gestão por competências como uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecendo este conceito no inciso II do artigo segundo. Em 2019 este decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, voltando-se especificamente para os processos de capacitação do servidor, afastamentos etc., e a gestão por competências se apresenta em seu artigo primeiro, destacando-se como parâmetro de excelência com a promoção do desenvolvimento dos servidores.

Ambas normativas têm como foco a instituição de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, mas no decreto editado em 2006 houve abordagem genérica do conceito, enquanto no novo decreto, editado em 2019, o atendimento aos aspectos da carreira

do serviço público federal fica delimitado a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. É neste âmbito que o estudo recorre aos marcos normativos, como uma forma de realçar os aspectos teóricos decorrentes e compreender a hipótese apresentada.

Para Perseguino e Pedro (2017), o Decreto nº 5.707 permitiu o incentivo a adoção do modelo de gestão por competências, como um parâmetro para o desenvolvimento dos servidores públicos, associando o modelo ao processo de transformação organizacional, em que questões como a modernização tecnológica, a disponibilidade financeira e novos processos de aprendizagem fazem parte. Por sua vez, o Decreto nº 9.991 sustenta a importância do desenvolvimento dos servidores públicos e da gestão por competências, permitindo a continuidade do planejamento da gestão de pessoas no serviço público.

Quanto à avaliação de desempenho, convém remissão à Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Aspectos como aptidão e capacidade de iniciativa do servidor serão objetos de avaliação de desempenho do cargo, vinculados ao estágio probatório. Nesse contexto, os critérios previstos possuem caráter pragmático e geral, a saber: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Por outro lado, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que trata do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), estabelece, na seção III, o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), alterando o artigo 12 da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, sobre parâmetros para a progressão na carreira. Este dispositivo passa a articular a progressão com o incentivo à qualificação, mediante outra sistemática para avaliação de desempenho dos servidores, propondo que a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas passem a ser os principais objetivos da avaliação de desempenho, ao estabelecerem critérios de investimento na qualificação e também o modo como tais investimentos decorrerão no processo.

No escopo de transitar entre a compreensão da qualificação, como um valor a ser agregado às condições e qualidade da oferta dos serviços públicos, é que o presente estudo defende que as contribuições da avaliação de desempenho devem fazer parte e podem ser visíveis no processo da gestão de pessoas por competências, sobretudo se os instrumentos produzirem informações que reflitam a realidade dos servidores no seu ambiente de trabalho. Sustentado pelas regulamentações e conceitos relacionados aos instrumentos de avaliação, torna-se viável a produção de informações que subsidiem os planos de desenvolvimento de pessoal. Com tais insumos, projeta-se haver a possibilidade de alinhar as competências

individuais necessárias para a prestação do serviço, conforme as características e a natureza das tarefas e, conforme os cargos, colocá-las à disposição para o alcance dos objetivos institucionais.

No desenvolvimento desta pesquisa e na construção do Produto Técnico e Tecnológico (PTT)<sup>1</sup> resultante, confirma-se a premissa de que a avaliação de desempenho aplicada aos servidores pertencentes à carreira de Técnicos Administrativos em Educação permanece focalizada em dois momentos: no período de estágio probatório e para fins de progressão na carreira, denominada de avaliação por mérito, com efeitos financeiros para os servidores. Desta forma, confirma-se, segundo Bravo e Mello (2020), que este enfoque prescritivo permanece, embora as legislações instituídas com o objetivo de inserir políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração federal apontaram interesse em nortear o planejamento e a execução das atividades da gestão de pessoas. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a questão parece não ser diferente.

## **1.2 Objetivos e metodologia do estudo**

Para atender ao problema de pesquisa, foram estabelecidos objetivos, geral e específicos, bem como foram utilizados métodos de pesquisa que permitiram adequada abordagem do tema, conforme descrito neste capítulo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é propor um instrumento de avaliação de desempenho para os servidores, pertencentes à carreira de técnicos administrativos em educação, com base no pressuposto da gestão de pessoas por competências no fulcro da gestão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do serviço público federal.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1 Prescrição de uma intervenção respaldada em literatura e resultados obtidos no estudo.

1. Identificar o processo de avaliação de desempenho na UNIR, descrevendo quais princípios e diretrizes constituem o processo, considerando os vigentes segundo cada modelo. Para atender a este objetivo, foram realizados levantamentos das normas institucionais referentes à avaliação de desempenho e à identificação dos pontos negativos e positivos do atual modelo de avaliação de desempenho adotado pela gestão de pessoas na universidade. A técnica adotada utilizou inventário e levantamento sistemático dos documentos pesquisados. A resultante encontra-se no apêndice “E” deste trabalho.

2. Caracterizar as demandas passadas, presentes e futuras em relação a gestão de pessoas por competências, relacionadas aos servidores técnicos administrativos em educação. A estratégia adotada foi a utilização da formação do grupo focal, com a produção de registros orais relacionadas a gestão de pessoas da universidade. Esta abordagem foi acompanhada do mapeamento discursivo sobre as ações direcionadas ao uso da avaliação de desempenho para a gestão por competências na UNIR. Para tanto, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. A resultante encontra-se no apêndice “F” e análise no capítulo 4.

3. Detalhar uma proposta de avaliação de desempenho, considerando os processos de trabalho da organização, com base na análise do sistema de avaliação de desempenho adotado, em relação às condições de utilização na perspectiva da gestão por competências e aos aspectos críticos dos processos e instrumentos. A resultante deste material está abordada nas conclusões deste trabalho e na análise do produto técnico tecnológico, com a apresentação de um Relatório Técnico de Gestão e uma proposta de Resolução ao Conselho Superior da UNIR.

### 1.2.3 Metodologia

Para alcançar os objetivos, foram adotados procedimentos metodológicos, com base na pesquisa descritiva do tipo exploratória, em que os passos indicados convergem na reconstrução da base empírica (no caso do ambiente organizacional da UNIR), sob a qual informações relacionadas à política de gestão de pessoas necessitaram ser reconstituídas.

Assim, as seguintes etapas foram cumpridas:

a) Base bibliográfica: primeiramente foram realizadas buscas de material bibliográfico, nas plataformas eletrônicas de estudos acadêmicos, assim como na literatura, quanto aos principais conceitos necessários ao desenvolvimento do referencial teórico, por

meio dos seguintes termos: “avaliação de desempenho”, “gestão por competências”, “administração pública” e “governança”, com a finalidade de fundamentar a pesquisa e encontrar, nestes materiais, subsídios com vistas à análise da relação existente entre a avaliação de desempenho e a gestão por competências no setor público.

Além do exposto, foram localizadas nos sítios eletrônicos governamentais as legislações e normativas que tratam do tema de pesquisa, selecionando-se leis, decretos e manuais de procedimentos expedidos para orientar a gestão pública quanto aos aspectos legais e às práticas da avaliação de desempenho e da gestão por competências.

b) Base empírica: em um segundo momento, procedeu-se ao levantamento de documentos que pudessem recompor a trajetória na política de gestão de pessoas da universidade, delimitando-se um período de 11 anos, de 2012 a 2020, com o propósito de descrever os princípios e diretrizes que constituíram o processo na UNIR. Para identificação do processo de avaliação de desempenho na universidade, realizou-se levantamento de documentos e bases de informação sobre a regulamentação das atribuições dos cargos pertencentes ao plano de carreira de técnico administrativo em educação; histórico das avaliações institucionais, da área de recursos humanos; relatórios de gestão da instituição; resoluções, pareceres e portarias sobre o dimensionamento dos cargos; documentos que pudessem ser associados às ações da gestão por competências; e outras normas e regulamentações da avaliação de desempenho na instituição.

A fase de coleta de dados buscou construir um diagnóstico situacional para conhecer a forma de realização da avaliação de desempenho dos servidores na instituição, no período de estudo delimitado. Neste aspecto, optou-se por entrevistas com o grupo focal, formado por servidores específicos das unidades da gestão de pessoas na UNIR. O critério para convite ao grupo focal consistiu em identificar profissionais que atuam ou atuaram diretamente no processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação, bem como na gestão por competências na universidade.

### **1.3 Justificativa e relevância**

O modelo de avaliação de desempenho vigente e aplicado aos servidores da carreira de TAEs da UNIR está direcionado à concessão de progressão funcional, por mérito, em atendimento à Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. As avaliações são realizadas de forma

eletrônica, por meio do sistema eletrônico denominado Programa de Avaliação de Desempenho (PAD).

Para contribuir com reflexões sobre a implementação da gestão por competências na administração pública, considerando o caso da UNIR, tornou-se fundamental buscar informações quanto às ações realizadas para implementar o modelo, considerando a transição entre a Lei nº 11.091 e o disposto no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

A análise dos conteúdos dos relatórios emitidos nas avaliações institucionais da universidade, realizadas no período de 2006 a 2019, sugerem inconsistências quanto à constituição de uma política de gestão de pessoas que tratasse as competências dos servidores e as metas institucionais, que tornam este estudo e a proposta nele inserida relevantes.

Sustentados em Gavazini (2017), o qual expressa que com uma boa avaliação há possibilidade de as instituições alcançarem melhor performance na prestação de serviços, apresenta-se como resultado deste trabalho uma minuta de Resolução que procura distinguir a importância da avaliação de desempenho de servidores públicos, apresentando diversos aspectos no ambiente organizacional, como indicadores para mensurar desempenho, elencados a seguir: (a) o modo de execução do trabalho, (b) o cumprimento das tarefas, (c) as exigências decorrentes das atribuições do cargo, (d) a relação com colegas, clientes e outras pessoas em contato com seu trabalho e (e) capacidade própria em utilizar o conhecimento obtido no âmbito da avaliação para alcançar os objetivos institucionais.

Com essa estrutura, pretende-se chamar atenção para que os atributos da avaliação de desempenho de servidores contribuam de forma significativa nas ações estratégicas do serviço público, possibilitando rever e indicar as melhorias necessárias para qualificar seus servidores e, por consequência, os serviços no atendimento à sociedade.

O estudo resultou em produtos que contribuirão de modo significativo para a qualidade dos serviços prestados, dado que servidores e avaliadores poderão desempenhar suas funções em sintonia com o planejamento estratégico da instituição, o que é possível prever, considerando que os atributos da avaliação de desempenho são relevantes no processo de desenvolvimento humano e profissional.

Outro aspecto, como apresentado nas análises e contribuições é que, havendo uma norma na instituição que possa ser efetivamente orientadora e contenha elementos práticos para sua utilização na política de gestão de pessoas, será possível que a universidade construa uma política de recursos humanos alinhados com a premissa da gestão por competências, visando aprimorar suas atribuições, como treinamento, movimentação de pessoal, tomada de decisão e planejamento. Neste caso, o instrumento proposto possibilita identificar as

competências individuais existentes na instituição e identificar as lacunas existentes entre o desempenho real e o desempenho necessário aos servidores, a fim de atender objetivos institucionais.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A presente pesquisa, além desta introdução na forma como se apresenta, encontra-se estruturada em 5 (cinco) capítulos, quais sejam: referencial teórico/normativo, metodologia, resultados, recomendações/plano de ação e considerações finais.

O referencial teórico/normativo refere-se à apresentação dos principais conceitos relacionados com a avaliação de desempenho e seu papel no âmbito do serviço público, as definições da gestão por competência e sua aplicação na esfera pública, a base político normativa desse instrumento e o modelo de gestão no contexto das universidades. O propósito é situar o tema que permeia a discussão nos capítulos subsequentes.

No capítulo de metodologia, trata-se sobre o método aplicado à pesquisa, descrevendo o tipo de estudo, a abordagem aplicada, a técnica utilizada para coleta de dados na análise dos resultados, dirigida para atender ao proposto nos objetivos deste trabalho. Descreve-se os amparos sobre a análise de conteúdo e as entrevistas com grupo focal, esclarecendo sua composição e critérios de categorização.

O capítulo que apresenta os resultados é destinado à análise situacional realizada nos documentos, dados e informações obtidas na fase de coleta de dados, os quais contribuiram para atender os objetivos propostos na pesquisa. Prossegue-se com os capítulos das recomendações/plano de ação e, por fim, com as considerações finais.

Nas recomendações/plano de ação, o produto técnico, elaborado em forma de minuta de resolução, resultante da presente pesquisa, é apresentado como uma contribuição para a instituição objeto deste estudo, agregando-se também o relatório técnico de gestão. A proposta de resolução versa sobre uma possível regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UNIR, com base na gestão por competências, revestindo-se de alto impacto. O relatório técnico, por sua vez, discrimina dados fundamentais sobre o contexto do desenvolvimento das competências do cargo técnico.

Nas considerações finais, trata-se das conclusões resultantes da pesquisa, ressaltando os benefícios, fragilidades e oportunidades identificadas, bem como os dilemas e indicação de estudos futuros, que persistem e inspiram novos caminhos.

A estrutura do trabalho finaliza com os elementos pós-textuais, dedicados à apresentação das referências do material bibliográfico utilizado, bem como as normativas que se referem ao tema da pesquisa. Nos apêndices encontram-se as propostas dos produtos técnicos e demais documentos que serviram de base para análise e resultados encontrados na pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO

Neste capítulo discute-se os conceitos relevantes para abordar a avaliação de desempenho em relação à administração pública, a gestão por competências e também o processo de avaliação, constituindo-se no referencial teórico/normativo.

### 2.1 Administração e Gestão Pública

A administração pública pode ser conceituada objetivamente como o conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado, com a finalidade de promover o bem público e a consecução dos interesses coletivos. De modo subjetivo, porém, compreende todos os entes, políticos e administrativos, que têm a missão de executar as ações concretas que viabilizem o alcance da finalidade maior da atividade administrativa, que é o interesse público (SILVA NETO *et al.*, 2017). Dessa maneira, entende-se que a administração pública, por meio dos seus entes e agentes, deve buscar desenvolver atividades com o fim específico de atender o bem comum, além de viabilizar os meios necessários ao cumprimento do interesse coletivo.

Para que a administração aconteça, realiza-se com processos de gestão e, para que os fundamentos prosperem, o estudo da administração pública se apresenta no início do século XX, quando autores discutem os diversos modelos de administração e relacionam as estratégias de gestão. É recente a observação da administração com o foco na pessoa como parte integrada e integrante das funções da gestão. Os modelos teóricos passam da abordagem clássica<sup>2</sup> à abordagem contingencial<sup>3</sup>. Neste estudo, considera-se os parâmetros para o modelo gerencial de administração pública que pertence à escola de abordagem neoclássica, no campo das ciências da administração, quando foi necessária a inserção de outro modelo de gestão que pudesse dinamizar e otimizar o serviço público, possibilitando alcançar resultados mais eficientes, eficazes e efetivos em seus programas, projetos e planos de ação.

---

2 Preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio da racionalização do trabalho operário, de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração (CHIAVENATO, 2003).

3 Salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional para alcançar os objetivos variados das organizações em ambiente também variado (CHIAVENATO, 2003).

Essa concepção de gestão pública alcançou referência em estudos acadêmicos sob o título de “*The New Public Management (NPM)*”, designada no Brasil como a Nova Gestão Pública (OLIVEIRA *et al.*, 2020), quando a administração pública brasileira buscou um processo de transformação, de burocrática para o modelo gerencial, a fim de obter informações mais precisas e tempestivas no processo administrativo, surgindo com a reforma do Estado ocorrida com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995.

A administração pública burocrática propõe um modelo ideal de gestão, baseado na autoridade racional-legal, em que o poder é derivado das normas e instituições formais, e não da tradição ou de carisma, contrapondo-se ao modelo patrimonial. Para Gomes e Silva (2020), este modelo de gestão possui como características: a formalidade na definição de normas e tarefas, nos processos decisórios e nas comunicações internas; a impessoalidade nas relações interpessoais, interorganizacionais, e na ocupação de posições hierárquicas, definindo o profissionalismo e meritocracia como critérios, bem como o racionalismo, especialização e controle procedimental das tarefas; e o foco na eficiência organizacional.

Silva Neto *et al.* (2017), por sua vez, expressa que a administração pública gerencial é definida como um modelo de gestão orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, pressupondo que os políticos e os servidores públicos são merecedores de um grau limitado de confiança e, para obtenção dos resultados, está intrinsecamente ligada à mensuração da eficiência da gestão pública.

Segundo Oliveira *et al.* (2020), a administração gerencial tem como um dos pontos elementares o sistema de governança, pois o Estado buscou ser mais eficiente, de acordo com os avanços tecnológicos, atuar de maneira descentralizada e com foco nos resultados. Estes aspectos exigiam mais dos seus gestores e agentes públicos, quanto à eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços. Nesse sentido, a governança inseriu-se de forma pragmática na administração gerencial, para alinhar os interesses públicos com a administração pública, por meio do desenvolvimento dos processos, instrumentos, servidores e das políticas públicas.

## **2.2 Administração Pública Gerencial**

A administração pública gerencial, na esfera federal, com o foco nos resultados, necessita estabelecer parâmetros que possam mensurar seus produtos e serviços prestados à

sociedade, com o intuito de atingir a excelência no serviço público e, como estratégia, faz uso da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.

A descentralização tem sido utilizada de forma estratégica entre os entes federativos, em que a transferência de poder é favorecida (SILVA NETO *et al.*, 2017). Sendo assim, a descentralização demonstra ser uma forma de gestão mais flexível e ágil para o Estado prestar o serviço necessário à população.

A implementação da administração gerencial no serviço público depende, de forma direta, da ação de seus servidores, que precisam estar capacitados e envolvidos com o processo de mudança.

O modelo gerencial traz ao serviço público uma ampla variedade de ferramentas e instrumentos de gestão, que possibilitam aos agentes públicos o desempenho de suas funções de modo a atender os interesses públicos. As características da administração pública gerencial são: a descentralização de funções e poderes estatais; foco no interesse público e não nos processos; fiscalização e controle social (*accountability*); participação social ou gestão participativa da sociedade nas ações governamentais; transparência, como forma de acesso às informações e motivações das decisões da gestão pública; a honestidade do agente público; a liderança com ações empreendedoras e à proatividade; a eficiência no equilíbrio entre os custos e os benefícios na implementação de políticas públicas (GOMES, 2020).

Na concepção de Souza e Bachtold (2020), a existência, no passado, de uma cultura patrimonialista e individualista na administração pública cria uma barreira para implantar, por meio da burocracia profissional, novas maneiras de desenvolver as atividades públicas com imparcialidade e o mérito que a nova gestão pública exige. A frequente mudança no setor público, sejam tecnológicas, estruturais, organizacionais ou de pessoal, exigem flexibilidade e capacidade de adaptação do servidor público para novas funções e modelos de realização de atividades, sendo necessária uma ruptura dos padrões existentes.

### 2.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

No processo de adoção dos princípios da administração gerencial, a gestão de recursos humanos tem papel fundamental quanto à capacitação dos servidores, a fim de torná-los agentes estratégicos de mudança nas organizações públicas. Essa revisão do perfil do servidor traz benefícios diretos para o serviço público, ao incentivar o servidor a buscar sua melhoria

contínua com relação a qualificação na sua área de atuação, e contribuir para o alcance da missão organizacional (ANDRADE, 2004). A gestão de pessoas, por sua vez, é constituída por um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas consigam realizá-las ao longo do tempo, por meio de princípios e diretrizes que subsidiam decisões e comportamentos da organização e dos recursos humanos na sua relação com a instituição (SOUSA e BARBOSA, 2018).

De acordo com Silva Neto *et al.* (2017), no contexto do setor público federal existe a expectativa de que os gestores atinjam o máximo resultado ou a otimização do uso dos recursos auferidos da sociedade, permitindo rentabilidade máxima para a sociedade a partir do usufruto dos serviços e/ou produtos gerados pela administração, contanto que haja uma forma de comparar produtos e/ou serviços, além de verificar se estão abaixo do valor fornecido por outras entidades, mantendo a mesma qualidade.

A gestão de pessoas nas organizações é um processo contínuo pela busca da melhor forma de organizar, gerenciar e orientar o comportamento humano dentro das relações de trabalho. Os estudos demonstraram a necessidade de alinhamento das políticas de gestão de pessoas com o papel estratégico das organizações, apontando a importância do desenvolvimento de competências na administração estratégica de recursos humanos (OLIVEIRA *et al.*, 2011). A gestão por competências apresenta-se como uma forma de gerir os recursos humanos por meio do aproveitamento das competências dos indivíduos nas organizações e, desse modo, as políticas e práticas implementadas pela gestão de pessoas norteiam o planejamento e ações das organizações.

### 2.2.2 Cultura Organizacional

No contexto da gestão de pessoas por competências, torna-se relevante abordar a questão da cultura organizacional, pois a cultura é um dos pontos-chaves na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Mais do que um conjunto de regras, hábito e artefatos, a cultura representa uma construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas que pertencem ao mesmo grupo social (PIRES e MACEDO, 2006).

Segundo Chiavenato (2003), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças definidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros

da organização, que vivenciam constantes mudanças, de acordo com suas necessidades, que devem acontecer para que ocorra o desenvolvimento interno.

Ainda, de acordo com Santos *et al.* (2018), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores presentes em uma organização, suas relações e hierarquia, estabelecendo padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

No que se refere à cultura organizacional do setor público, em virtude da uniformidade administrativa, as instituições apresentam culturas similares e, muitas vezes, as características identificadas na cultura de uma organização podem equivaler à de outra. Assim, no entendimento de Rorato e Dias (2011), a cultura de grande parte das organizações públicas, no Brasil, direciona-as para burocracias tradicionais, que além de terem se tornado complexas, com atributos centralizadores e estruturas rígidas, não são planejadas para o atendimento ao cidadão ou para a eficiência na prestação do serviço. Isso se explica pelo fato de que o sistema burocrático, presente em grande parte da administração pública, tem por objetivo principal fazer valer um modelo de gestão voltado à eficiência, em que o foco do sistema estaria apenas na obrigação do agente público realizar suas atribuições com presteza, racionalidade, economicidade e rendimento funcional.

Nesse contexto, considerando que a gestão por competências propõe ao setor público um modelo de gestão com foco nas competências dos servidores, visando melhorar os resultados no serviço prestado à sociedade, a compreensão da cultura organizacional é essencial para entender sua influência no comportamento das pessoas, pois seus valores, missão e objetivos formam a identidade da organização e, assim, por meio do conhecimento da cultura, será possível a implantação de mudanças que promovam o alcance dos objetivos institucionais.

### **2.3 Conceito de competências na gestão pública**

Embora o interesse neste estudo não convirja para o ambiente privado, é importante destacar como a competência, como um atributo da qualidade da organização, ganha importância. Da mesma maneira, o quanto traduzir este termo para a gestão pública requer um zelo arbitrado pelo propósito e valor social sob o qual a administração pública executa seus objetivos e presta o serviço público, em ambiente democrático. Para compreender a gestão

pública gerencial, associada às competências das pessoas, aborda-se os principais conceitos relacionados ao termo.

Segundo Dias (2010), o termo competência (do latim *competentia*, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto) surgiu pela primeira vez na língua francesa, no século XV, designando a legitimidade e a autoridade das instituições (por exemplo, o tribunal) para tratar de determinados problemas. No século XVIII, amplia-se o seu significado para o nível individual, designando a capacidade devida ao saber e à experiência.

As competências surgem vinculadas a processos de aprendizagem e se difundem, especialmente, a partir do relatório de Philippe Perrenoud, voltado aos processos pedagógicos, pois a evolução do termo ao longo do tempo é proveniente dos estudos da linguística, psicologia e educação, mas também como políticas voltadas às performances. Conforme Dias (2010), a competência é, em síntese:

“(…), a competência é uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outras componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular. Permite gerir situações complexas e instáveis que exigem recorrer ao distanciamento, à metacognição, à tomada de decisão, à resolução de problemas. Podemos, pois, afirmar que a competência se caracteriza por ser complexa e projetada no futuro (numa aposta nos poderes do tornar-se). Exerce-se em situação, é completa, consciente e transferível para outros contextos (DIAS, I.; p. 2-3).”

Neste aspecto, que reúne combinações do comportamento pessoal e coletivo do indivíduo, é dado ao seu desenvolvimento em relação a si mesmo e à organização que a “competência” e a “gestão por competências” ficam associadas. No âmbito das organizações e da administração dos recursos organizacionais, onde os recursos humanos passam a ser um ativo importante, a gestão por competências possui complexidade quanto à concepção geral no âmbito da gestão, por vincular o sucesso organizacional às competências individuais e, portanto, sobre as condições para suas ações (SOARES e ANDRADE, 2005).

Soares e Andrade (2005) fazem um recorrido relacionado a construção da definição de competência no ambiente organizacional, partindo do estudo do Livro das Competências, de Resende (2000), classificando-as em 9 (nove) categorias e apresentando a existência de vários tipos de competências, sintetizadas no quadro a seguir.

Quadro 1: Tipos de competências

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Técnicas	De domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho
Intelectuais	Relacionadas a aptidões mentais
Cognitivas	Mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento

Relacionais	Capacidade de se relacionar e interagir
Sociais e Políticas	Capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais
Didático-pedagógicas	São as competências voltadas para a educação e o ensino
Metodológicas	Capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades
Liderança	Capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social
Empresariais ou organizacionais	São as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

**Fonte:** Adaptado pela autora (SOARES e ANDRADE, 2005).

Com essas categorias, permite-se ter uma referência sobre como chegou-se ao termo “competências essenciais”, utilizados por C. K. Prahalad e Gary Hamel em 1990, quando afirmavam que uma organização ganha vantagens competitivas no mercado com uso de um pequeno número dessas competências essenciais, que afetam produtos diferentes por meio das unidades de negócios. As autoras apresentam que C. K. Prahalad e Gary Hamel defendem as competências essenciais como habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes.

As autoras concluem que estes autores convergem em dar duas dimensões para as competências, quais sejam, a individual e a organizacional. Embora as linguagens para explicar a definição sejam diferentes, na realidade todos eles estão falando basicamente sobre a mesma filosofia de trabalho dentro das organizações, quando descrevem o que é competência. (SOARES e ANDRADE, 2005; p. 3/486)

Segundo Silva e Luz (2010), o conceito de competências individuais surgiu nos Estados Unidos na década de 1970, com o artigo publicado por McClelland, intitulado *Testing for Competence rather than Intelligence*, disseminando o tema da competência entre os psicólogos e administradores da época. De acordo com a abordagem de McClelland, o termo era definido como uma característica individual associada com o desempenho superior na execução de uma atividade em determinada situação. Assim, a gestão por competências surge como uma nova opção aos modelos gerenciais tradicionais, do tipo gestão por cargos, já que as competências essenciais são raras e difíceis de serem desenvolvidas, constituindo-se em um diferencial da organização no mercado competitivo.

Por volta dos anos 1980, o tema da competência incorpora-se de modo mais amplo no âmbito das empresas, tornando-se objeto de estudo por pesquisadores organizacionais. O modelo de gestão por competência, como forma de organização, surge a partir das relações humanas e sociais, emergindo no universo acadêmico e das organizações privadas (FERREIRA, 2009).

A partir de 1995, passou a se desenvolver na administração pública brasileira uma gestão voltada para o cidadão e para a sociedade, afastando-se da concepção da burocracia, para assim dar à gestão pública as características da gestão contemporânea (de excelência ou classe mundial), manter a consideração sobre a essência pública, buscando romper com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e inserir uma nova cultura de gestão (SILVA e MELLO, 2013). Na segunda metade da década de 1990, na administração pública federal, iniciaram os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de treinamento e capacitação, o que culminou na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

No aspecto normativo, o Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, marcou as primeiras iniciativas de normatização da participação dos servidores em capacitações pertinentes às atividades desempenhadas no seu cargo ou função. Posteriormente, esse decreto foi revogado pelo Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, redimensionando a perspectiva ao inserir o conceito de capacitação contínua e as bases da Política Nacional de Capacitação. Assim, a partir da reforma gerencial e dos referidos decretos, observou-se a necessidade de alinhamento e da articulação da norma jurídica, com ênfase no modelo de gestão estratégica de pessoas, com o modelo de gestão por competências (BRASIL, 2012).

A gestão de pessoas por competências tem por objetivo realizar ações que desenvolvam as competências dos indivíduos, e que estas sejam aplicadas de forma a contribuir para a melhoria e crescimento da organização, conforme o alinhamento das políticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico organizacional. Isso se justifica pelo fato de que a competência, no ambiente organizacional, é considerada uma ferramenta de gestão que, associada ao discurso de conduzir as pessoas de forma a agregar valor à organização, busca orientar as práticas de recursos humanos aos objetivos organizacionais, por meio de ações que conduzam os indivíduos ao atendimento das necessidades da instituição, sendo que para isso a gestão de pessoas deve orientar seus recursos humanos de acordo com suas estratégias, integrando a gestão por competências e a gestão de pessoas (REIS, *et al.*, 2016).

A administração pública, buscando modernizar sua forma de gerenciar os recursos humanos, bem como a necessidade de melhorar a prestação de serviços na esfera pública federal, inseriu a gestão por competências no serviço público como forma de otimizar e qualificar sua força de trabalho. Essa política tem como premissa a “adequação” entre competências necessárias aos servidores com aquelas exigidas para alcance dos objetivos e

resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação (BRESSANE e PINTO, 2019).

Os atributos para que uma organização atue nos moldes da gestão, em que o desempenho do indivíduo seja eficaz, são elencados por Cavalcante e Renault (2018), como saber fazer, ter suporte organizacional e querer fazer, de acordo com normas e padrões bem definidos. Para mensurar os atributos, a avaliação de desempenho demonstra ser um instrumento relevante, uma vez que os resultados obtidos envolve interconexões com outros subsistemas de gestão de pessoas na tomada de decisões sobre admissão, alocação, desenvolvimento etc.

## **2.4 Gestão de pessoas por competência**

A gestão de pessoas por competências busca agregar valor à organização e ao indivíduo por meio do reconhecimento, formação e ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, pois as competências organizacionais e individuais se relacionam e se influenciam mutuamente, devendo portanto identificar quais competências são determinantes para os resultados da organização, a fim de desenvolvê-las, haja vista que esse modelo de gestão propõe orientar o desenvolvimento das competências individuais e das equipes, em consonância com os objetivos organizacionais (MONTEZANO, *et al.*, 2019). Nesta observa-se a relevância do desenvolvimento das competências individuais no ambiente organizacional, com o propósito de tornar as instituições mais competitivas e buscar continuamente a melhoria em seus serviços e produtos.

A gestão por competências é uma forma de gerir pessoas que pode ser aplicada à administração pública, com intuito de obter maior aproveitamento do potencial de recursos humanos e conseqüentemente melhorar a prestação de serviços. Este modelo de gestão assume a forma de tecnologia de gestão e vem indicando amplas possibilidades de modificação na gestão de recursos humanos da administração pública brasileira, pois as competências podem mudar a forma como as pessoas são geridas e otimizar todo o ciclo de gestão de pessoal, que consiste nas fases de seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, relacionando-as com a avaliação de desempenho. Assim, de modo estratégico, colaborar na melhoria da gestão de recursos humanos em diversas áreas-chave (SOUSA e BARBOSA, 2018).

Na gestão por competências o desempenho dos indivíduos está associado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde o expressivo desempenho do indivíduo numa determinada situação profissional depende da sua mobilização e emprego dessas qualidades para o alcance dos objetivos (SILVA e LUZ, 2010). Sendo assim, na administração pública torna-se relevante, no processo de implementação da gestão por competências, a mensuração das competências individuais, que pode ser realizada por meio de diversos instrumentos padronizados, dentre eles a avaliação de desempenho, a fim de subsidiar o planejamento e ações desse processo.

O quadro a seguir apresenta as distinções legais quanto às previsões da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas entre o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Quadro 2: Comparativo do antigo e atual PNDP

DECRETO Nº 5.707/2006 (REVOGADO)	DECRETO Nº 9.991/2019 (EM VIGÊNCIA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP;</li> <li>• Aplica-se aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;</li> <li>• Finalidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos;</li> <li>- Desenvolvimento permanente do servidor público;</li> <li>- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais;</li> <li>- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e</li> <li>- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação;</li> </ul> </li> <li>• Conceitua: capacitação, <b>gestão por competências</b> e eventos de capacitação;</li> <li>• Estabelece diretrizes da PNDP;</li> <li>• Escola de Governo: instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos;</li> <li>• Estabelece os instrumentos da PNDP: Plano anual de capacitação, Relatório de execução do plano anual de capacitação; e <b>sistema de gestão por competência</b>;</li> <li>• Cria o Comitê Gestor do PNDP;</li> <li>• Treinamento regularmente instituído: autorização de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoga o Decreto nº 5.707/2006;</li> <li>• Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas;</li> <li>• Regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento;</li> <li>• Aplica-se à administração pública federal direta, autárquica e fundacional;</li> <li>• Objetivo: promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas <b>competências necessárias</b> à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública;</li> <li>• Estabelece os instrumentos do PDNP: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP;</li> <li>- Relatório anual de execução do PDP;</li> <li>- Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;</li> <li>- Relatório Consolidado de Execução do PDP; E</li> <li>- Os modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento, conforme diretrizes estabelecidas pelo SIPEC;</li> </ul> </li> <li>• Estabelece os critérios para o <b>PDP: elaboração precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências, considerado como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função</b></li> <li>• Define as atribuições do órgão central do SIPEC;</li> <li>• Previsão de edição de normas complementares necessárias à execução do disposto no Decreto;</li> <li>• Atribuição das Escolas de Governo do Poder Executivo Federal;</li> <li>• Estabelece critérios quanto à realização de despesas com ações de desenvolvimento de</li> </ul>

<p>afastamentos para curso de mestrado, doutorado, pós-doutorado e estágio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece os critérios para concessão de Licença para Capacitação;</li> </ul>	<p>pessoal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define os afastamentos para participação em ações de desenvolvimento e estabelece os critérios para concessão;</li> <li>• Estabelece os critérios para concessão da licença para capacitação;</li> <li>• Altera as regras de afastamento do país.</li> </ul>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019 (2021).

Mesmo havendo a revogação pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e passe a focar nos dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, constata-se a importância do desenvolvimento dos servidores públicos e que, diretamente, não houve o abandono das premissas da gestão por competências estabelecida no decreto revogado. Isto se confirma, uma vez que essa normativa permite a continuidade do planejamento da gestão de pessoas na atual realidade do serviço público.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas, conforme a legislação, deverá ser precedido, preferencialmente, por diagnóstico de competências, sendo considerado como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e conduta necessários ao exercício do cargo ou função (BRASIL, 2019). Com isso, a gestão de pessoas das IFES deve nortear seu planejamento e planos de ações relacionados ao desenvolvimento dos servidores, em conformidade com os procedimentos previstos no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

A gestão por competência nas IFES ocorreu a partir da valorização da carreira, bem como da inserção de normas que determinam o desenvolvimento de seus servidores, uma vez que a administração pública necessitava melhorar a prestação de serviços por meio de seus servidores.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal apresentou, como sua referência para gestão por competência, a priorização da capacitação das áreas de recursos humanos e de cargos de direção, o reconhecimento do papel das escolas governamentais, a criação do Comitê Gestor da Política, com a responsabilidade de acompanhar e orientar as ações de capacitação, e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e pela ampla divulgação das oportunidades (SILVA, 2017). A capacitação é considerada ponto estratégico na implementação da política, pois o desenvolvimento dos servidores é essencial na qualidade do serviço público.

De acordo com Alcântara e Pereira (2015), a principal diretriz da PNDP é incentivar, assegurar, apoiar, promover e estimular o desenvolvimento permanente do servidor público, adotando o modelo da gestão por competências. A partir da PNDP observa-se a intensificação

de investimentos e esforços para a efetivação de ações direcionadas para a capacitação de servidores. Apesar das instituições estarem em estágios diferenciados de implementação da política, principalmente no que se refere à gestão por competência, em virtude da complexidade na implementação, a gestão por competência insere-se no serviço público de forma promissora, haja vista as iniciativas da administração para torná-la efetiva na área de recursos humanos.

## **2.5 Base Normativa para Avaliação de Desempenho**

De acordo com Gomes e Silva (2020), as ações da administração pública no Brasil cumprem o que determina o art. 37 da Constituição Federal de 1988, que determina que as ações sejam pautadas nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dessa forma, os gestores e agentes públicos devem nortear seus atos pelos princípios da Constituição Federal, tanto no planejamento quanto na execução das atividades necessárias ao atendimento do cidadão.

Por estar fundamentada legalmente na Constituição Federal de 1988, a avaliação de desempenho torna-se instrumento essencial e obrigatório na mensuração do serviço prestado pelo servidor público. Na administração pública, a base legal da avaliação de desempenho está prevista na Constituição, com as inovações advindas da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que define as seguintes situações em que é prevista a avaliação de desempenho.

“I – avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão;  
II - perda de cargo público;  
III – condição para aquisição de estabilidade; e avaliação de desempenho dos administradores públicos” (BRASIL, 1998).

A previsão de avaliação de desempenho refere-se à estabilidade do servidor no âmbito da administração pública federal. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, trata do regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais e dispõe que, durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade de iniciativa serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, sendo observados os seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Devido a relevância da avaliação de desempenho para a gestão pública, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, estabeleceu nova sistemática, na qual define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da avaliação de desempenho (BRASIL, 2008). A regulamentação desta lei ocorreu com o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2010). Assim, as referidas normas tratam da vinculação entre desempenho individual e institucional, enfatizando que os resultados somente serão alcançados mediante o alinhamento destes.

No contexto das IFES, o governo federal criou a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), como forma de inserir princípios, diretrizes e normas para regulamentar o desenvolvimento de servidores públicos federais.

Segundo Souza Júnior e Lopes (2019), a referida normativa teve por objetivo reestruturar e modernizar o serviço público nas IFES, por meio da capacitação, qualificação e avaliação de desempenho ao longo da carreira de seus servidores. A proposta buscou atender os objetivos dos Planos Plurianuais (PPA) e das IFES em âmbito macro e os objetivos dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), no âmbito de cada instituição. Portanto, observa-se a relação direta do plano de carreira dos servidores tanto com o planejamento governamental quanto com o institucional, no que se refere ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação.

## **2.6 Governança e avaliação de desempenho**

Segundo Freitas *et al.* (2012), as práticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira tem pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho, haja vista ser concentrada no controle do cumprimento das regras e normas. No entanto, ocorreram muitos avanços no governo federal em relação às normas, ferramentas, técnicas e tecnologias na área de pessoal, fato que coloca o Brasil numa posição de maior concentração na gestão da força de trabalho de acordo com as necessidades estratégicas do

governo, com atenção voltada para a eficiência. Dessa forma, a administração pública federal tem investido cada vez mais na área da gestão de pessoas, implementando sistemas, ferramentas e políticas que visam tornar o serviço público mais eficiente.

Considerando os princípios da Constituição Federal de 1988 e as demandas impostas pela sociedade, a administração pública brasileira tem passado por diversas reformas conjunturais que visam promover “a superação dos modelos burocráticos do passado”, no sentido de incorporar técnicas gerenciais que se introduzem na cultura do trabalho público, com noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade dos funcionários (OLIVEIRA *et al.* 2020).

A governança em organizações públicas ou privadas apresentam similaridades, embora o setor público e o privado possuam objetivos específicos. São semelhantes quanto à questões relacionadas com a distinção entre propriedade e gestão, responsabilidade pela geração dos problemas de agência, instrumentos definidores de responsabilidade e poder, acompanhamento e incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, bem como nos princípios básicos que norteiam o segmento: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (PEREIRA, 2010).

Na concepção de Teixeira e Gomes (2019), governança corporativa é conceituada como uma espécie de sistema ou conjuntos de mecanismos ou estruturas de poder pelas quais as organizações são dirigidas, monitoradas ou controladas, mas para tanto deve especificar os direitos e as responsabilidades entre os diversos atores envolvidos na geração de valor, e compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que possa garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

A governança pública, por sua vez, é um sistema que compreende não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitem a participação de pessoas nos trabalhos do governo, trazendo uma visão do cidadão como participante da gestão, em que duas questões se destacam: a prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência.

As ações dos agentes públicos devem ser pautadas nos princípios da governança pública, buscando manter de forma satisfatória a relação entre estado e sociedade, com transparência na prestação de contas. A governança aplicada ao setor público tem sua base focada na governança corporativa. Aplicam-se princípios na forma de gerenciar o setor público, por meio de políticas públicas e com a participação dos agentes envolvidos, buscando uma melhor gestão por meio do relacionamento entre estado e sociedade, sendo a transparência e a prestação de contas as pontes para o relacionamento (SALES *et al.*, 2020).

As boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, com o objetivo de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum (SOBREIRA e JÚNIOR, 2018). Assim, para a efetividade da governança no serviço público, torna-se relevante alinhar os objetivos institucionais com os interesses públicos, a fim de elevar a qualidade do serviço prestado pelo Estado.

Segundo Castro e Silva (2016), o conceito de governança foi adaptado ao setor público pela necessidade de transformar suas organizações em ambientes flexíveis e adaptáveis, modificando a perspectiva da nova gestão pública, que deixa de focar somente nos resultados oferecidos à sociedade, para focar também nos meios com que estes resultados são alcançados. Nesse sentido, os gestores públicos buscam inserir nos seus processos administrativos as diretrizes e princípios da governança, respeitando os aspectos legais, para oferecer um serviço público efetivo.

De acordo com Souza (2017), nas teorias mais recentes, nas quais a governança é estudada como valor para as partes interessadas, a gestão de pessoas precisa ser sensível ao contexto organizacional, reconhecendo a ampla gama de interesses legítimos, com o objetivo de construir uma política de recursos humanos com base na cidadania, valores éticos e não econômicos. Dessa forma, a gestão de pessoas precisa instituir uma política de pessoal que desenvolva nos servidores valores e princípios relacionados às boas práticas de governança na administração pública, buscando tornar o serviço público mais eficiente, eficaz e efetivo.

O principal objetivo de uma política de gestão de pessoas é fomentar, nos órgãos e entidades da administração pública, a melhoria na prestação dos serviços públicos oferecidos ao cidadão, estabelecendo diretrizes para o desenvolvimento do servidor público, com a finalidade de proporcionar maior efetividade e racionalização dos gastos com capacitação (SILVA, 2017). Portanto, a instituição de uma política de gestão de pessoas tem como propósito estabelecer os critérios e prioridades quanto a capacitação e qualificação dos servidores, alinhadas ao planejamento estratégico da administração pública.

Entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006<sup>4</sup> e suas finalidades, e as alterações do Decreto nº 9.991, de

---

4 Estabeleceu como finalidades da política os seguintes objetivos explícitos: I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II – desenvolvimento permanente do servidor público; III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

28 de agosto de 2019, aponta-se o norte ao planejamento e execução das ações da administração pública, a fim de adequar a qualificação de seus servidores às estratégias governamentais.

As alterações do decreto mais recente reforçam a necessidade da qualidade do serviço prestado ao cidadão, alterando-a e convergindo para os afastamentos em virtude de participação em ações de aperfeiçoamento profissional (treinamentos regularmente instituídos e estudo no exterior) e ações de educação formal (afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*), bem como a licença para capacitação (MARIN e NICHELE, 2020). Essa nova regulamentação orienta para o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal, com o objetivo de garantir o alcance de seus objetivos institucionais.

As políticas de gestão de pessoas podem ser sintetizadas como uma estrutura de carreira que incentive o servidor a capacitar-se e aprimorar seu desempenho, no sentido de assumir novas responsabilidades, uma estrutura salarial composta de incentivos remuneratórios e benefícios que estimulem a permanência do servidor no cargo e uma estrutura de avaliação que permita verificar seu desempenho e as necessidades de capacitação integrada com a sua progressão na carreira (MEDEIROS e SCHARDOSIN, 2020).

## **2.7 Conceitos e definições da Avaliação de desempenho no serviço público**

Segundo Almeida e Barbosa (2019), a avaliação de desempenho é, por definição, composta por fatores de desempenho que reflitam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho adequado das tarefas e atividades funcionais ou gerenciais, que contribuam para o alcance das metas organizacionais.

Portanto, a avaliação de desempenho possibilita extrair informações pertinentes às competências necessárias ao indivíduo na organização, bem como que a instituição consiga identificar quais competências precisam ser desenvolvidas ou melhoradas.

De acordo com Saltoleto e Carvalho (2018), a avaliação de desempenho apresenta-se como instrumento que possibilita analisar e reconhecer o potencial de cada pessoa, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e recompensando suas habilidades

identificadas, e por outro lado possibilita comparar o desempenho real do indivíduo na execução de suas atividades com o desempenho esperado pela organização.

Para Silva *et al.* (2018), a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se em um meio para a estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas, ou seja, do potencial humano da organização. É um método que tem por objetivo estabelecer um contrato com os indivíduos referente aos resultados desejados pela organização, no qual a avaliação deve ter papel primordial para os líderes.

A avaliação de desempenho surgiu na administração pública com o objetivo de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais, a partir da década de 1980, período em que vários países ocidentais iniciaram a adoção de medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público (MELAZO *et al.*, 2019).

Na concepção de Cunha *et al.* (2019), a avaliação de desempenho não deve objetivar primariamente vantagens financeiras, pois deve se ocupar com a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos, os quais devem ter eficiência no desempenho de suas atividades, de modo a satisfazer seus usuários, que constituem a razão da existência de toda atividade pública.

## **2.8 Técnicas e Instrumentos de Avaliação de Desempenho de Servidores Técnicos Administrativos em Educação**

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de levantamento de dados, que possibilita à organização melhor aproveitamento dos seus recursos humanos e, portanto, está longe de pretender ser uma técnica para alterar comportamento. O processo de avaliação de desempenho se aplica na avaliação de resultados individuais, de grupo e organizacionais, tendo como principal objetivo a melhoria do desempenho organizacional, a partir da melhoria do desempenho dos indivíduos, baseando-se na identificação das suas necessidades e na satisfação com o trabalho (CUNHA *et al.* 2019).

A necessidade de identificar claramente a contribuição de cada indivíduo nos resultados das organizações conduz para o acompanhamento do desempenho de seus recursos humanos, considerando indicadores e métricas que garantam o sucesso nas instituições.

Para Cruz e Oliveira Júnior (2020), faz-se necessário esclarecer as técnicas e objetivos da avaliação de desempenho, bem como realizá-la na oportunidade e ambiente mais

favorável, ou seja, quando o foco do avaliador e avaliado esteja no momento da avaliação, para que não haja interferências no seu processo e resultados, como também analisando a avaliação, para que possa ser aplicada de forma a gerar os resultados esperados. Com isso, a gestão de pessoas no serviço público precisa definir claramente os objetivos da avaliação de desempenho e alinhá-los ao seu planejamento estratégico.

Na esfera pública, a avaliação de desempenho é considerada um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2006). Neste sentido, a avaliação de desempenho apresenta-se como instrumento relevante na implementação da gestão por competências, com o objetivo de desenvolver uma cultura de alto desempenho no serviço público, com maior eficiência e melhor prestação de serviço ao cidadão.

## **2.9 Processo de trabalho e formas de uso da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho está relacionada diretamente à qualidade na prestação do serviço público, reforçando as ações necessárias à uma administração pública eficiente, eficaz e efetiva. Na administração pública a avaliação de desempenho foi inserida inicialmente como mecanismo de controle, em virtude da inserção do modelo de administração burocrática no serviço público. No entanto, com o decorrer do tempo a avaliação de desempenho tornou-se um instrumento que visa garantir qualidade de serviço no atendimento ao cidadão, diminuição do deficit das contas públicas e recorrente desburocratização do sistema público e, para tanto, o desempenho do servidor é o meio de alcançar esses resultados (BRAVO e MELLO, 2020).

A avaliação de desempenho tem por objetivo obter o máximo de informações a respeito das competências, conhecimentos e interesses dos servidores, pois representa uma atividade focada em conhecer o modo como os indivíduos executam seu trabalho, cumprem tarefas e exigências de suas posições, bem como suas relações com colegas, clientes e demais pessoas no âmbito institucional (GAVAZINI, 2017). Neste sentido, a avaliação de desempenho demonstra ser instrumento determinante na gestão por competências, uma vez que os dados obtidos na avaliação possibilitará construir o plano de ação para o desenvolvimento das competências dos servidores públicos.

De acordo com o manual de orientação para a gestão do desempenho, expedido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos servidores públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, com foco na capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, por meio dos seguintes objetivos específicos, como: alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição; subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação; dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico; identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição; democratizar o ambiente de trabalho; e analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias a fim de proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2013).

A avaliação de desempenho é considerada um dos instrumentos mais relevantes da gestão de pessoas, pois acredita-se que esta possa assegurar à instituição o cumprimento de suas metas e garantir que sejam concretizadas, pois além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, visa o acompanhamento do processo de trabalho e a obtenção de *feedback* constante. Este instrumento possibilita o diagnóstico dos problemas a serem resolvidos e, assim, contribuir para o crescimento e desenvolvimento das tarefas e para a qualidade de vida no ambiente organizacional (MELAZO *et al.*, 2019). Nesse contexto, as informações obtidas por meio da avaliação de desempenho dos servidores públicos permitem a revisão de suas ações e a inserção de novos métodos e estratégias de trabalho.

## **2.10 A Universidade como parte da Administração Pública Federal**

O interesse no processo da avaliação de desempenho dos servidores pertencentes à carreira dos técnicos administrativos em educação e sua relação com a gestão por competências em uma instituição de ensino superior, que faz parte da oferta de serviços no âmbito da administração pública, exige compreender como a carreira e os servidores estão apresentados dentro da constituição do sistema de educação superior.

Conforme assevera Brasil (2007), na categorização da comunidade científica das universidades, há uma distinção entre capacidade instalada e a massa crítica, ou seja, para as atividades destinadas ao corpo docente não há necessariamente uma correspondência entre o

que permeia a ação dos grupos acadêmicos e a tarefa que desenvolvem, dado que a diversidade de ações e a indefinição de um campo próprio para a produtividade específica do grupo faz com que nem sempre ter um quadro com alto nível de qualificação corresponde a um nível de produção acadêmica, do ponto de vista da pesquisa e da extensão, expressivos. Há também a observação de que a qualificação pode representar instrumento de acesso a postos elevados dos cargos de gestão, empregando maior energia nessas tarefas.

Tal percepção se mostrou real se for considerado o conteúdo da Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que realizou a revisão do plano de cargos da carreira docente. A lei define o processo de avaliação para essa categoria em quatro esferas distintas: ensino, pesquisa, extensão e gestão. Ou seja, além de agregar as atividades de gestão institucional de forma clara para a progressão na carreira, também se mantém a atuação dos corpos acadêmicos com as ações finalísticas da universidade, constitucionalmente declaradas.

Por sua vez, a estruturação da carreira do servidor técnico-administrativo em educação é estabelecida na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. A expressão técnico-administrativo em educação está associada à carreira de servidores que atuam de acordo com as competências gerais e próprias deste cargo (conforme o artigo 8º), sem desprezar as especificidades, requisitos de qualificação, atuando no apoio às atividades finalísticas da IFES, por sua vez pautadas nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, mencionados de modo explícito na lei, convergentes quanto a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade dessas atividades. Uma questão que tergiversa a compreensão das características e processos de trabalho nessas carreiras é que ambas estão sustentadas com o Regime Jurídico Único estabelecido pela Lei 8.112, que *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*, tratando das condições para investidura em cargo no serviço público e as prerrogativas dos direitos decorrentes, bem como a Lei 1.171, de 22 de junho de 1994, que orienta a conduta da pessoa quando já investida no cargo, usufruindo das relações de trabalho por meio do Código de Ética do Servidor Público.

De certo modo, a estruturação atual das carreiras que constituem o corpo de trabalho institucional (docente e técnico-administrativo em educação), reflete a perspectiva histórica sobre a construção do sistema de ensino superior dentro do conjunto da administração pública brasileira. É importante notar que nem sempre foi clara a presença dos servidores técnico-administrativos e, menos ainda, a definição das formas sob as quais a progressão na carreira e a forma de participação na vida institucional pudessem ser apresentados.

A literatura usualmente classifica a presença do ensino superior a partir da criação da Universidade do Rio de Janeiro (Universidade do Brasil) ou da Universidade de São Paulo

(USP) mas também a partir da Universidade do Paraná, como a proposta mais antiga. Entretanto, há registros de que a organização da oferta de ensino superior do Brasil tem em Manaus, em 1909, um marco, ainda que contestado pelo Paraná, estado ao qual se atribui a primeira universidade em 1912 (BRASIL, W 2007).

Quatro etapas para a organização do sistema são, porém, consenso: entre 1930 e 1964: quando há um primeiro processo de expansão, com marco da criação da USP em 1934, cujo quadro profissional qualificado se destaca a importância de pesquisadores de grande renome e professores europeus. Em 1968, a reforma demarcou pela primeira vez como “base a eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como mote das instituições de Ensino Superior”. A década de 1970, onde o enfoque foi a oferta da pós-graduação e a qualificação do corpo docente. Nos anos 90, quando surgiram processos de recategorização do sistema de ensino superior, pois as universidades, de maneira geral, passaram a ser parte do propósito constitucional do país, diante do artigo 207 e 208 da Carta Magna. Esta definição permitiu que as finalidades da educação superior fossem especificadas no Artigo 43 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estas transformaram o conceito de comunidade acadêmica, incluindo de forma explícita o corpo técnico-administrativo que, anteriormente, não se apresentava na legislação e, quando estava presente, constava apenas dos estatutos das universidades.

Um exemplo é a Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968, que fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Nesta lei somente o corpo docente (Artigo 31 a 37) e o discente (Artigo 38 a 41) são identificados de forma orgânica, a partir da lei geral do sistema educacional. A atividade técnica é tratada na lei no artigo 42, quando define que, nas universidades e nos estabelecimentos isolados mantidos pela União, as atividades técnicas poderão ser atendidas mediante a contratação de pessoal, na forma da legislação do trabalho, de acordo com as normas a serem estabelecidas nos estatutos e regimentos.

O Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931, dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos no estatuto das universidades brasileiras, em que o corpo discente está descrito nos artigos 92 e 93, enquanto o corpo docente nos artigos 42 a 80, com seis denominações, que variam de acordo com a categoria da carreira (catedráticos, auxiliares de ensino, docentes livres) e os eventuais (contratados e peculiares à instituição).

No momento, em relação à administração pública, as carreiras dos servidores estão em revisão, dada a proposta de alteração do Artigo 37 da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 32, que atinge a vinculação dos servidores, a carreira, a natureza da atividade e a estabilidade do trabalho público como parte de uma carreira. Ainda sem desfecho quando da elaboração da versão final deste trabalho, é importante considerar o contexto da Fundação Universidade Federal de Rondônia, por ser o ambiente alvo da proposta do produto técnico e tecnológico, no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, apresentado como resultante desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos que foram utilizados na pesquisa, em função da problemática em discussão, referente a avaliação de desempenho com enfoque da gestão por competência.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Em razão do tema proposto e dos dados disponíveis à pesquisa, o presente estudo possui natureza exploratória, com utilização de dados secundários. Isto se justifica no fato de que o estudo oportunizará explorar ou fazer uma busca referente a um problema ou uma situação, com a finalidade de oferecer informações e maior compreensão, por meio de dados de fácil acesso e obtenção rápida, o que ajudará a identificar, definir e desenvolver uma abordagem ao problema (MALHOTRA, 2012). Assim, o estudo foi pautado com base em pesquisas já realizadas sobre a avaliação de desempenho, gestão por competências e a integração destas. Do mesmo modo faz uso de relatórios institucionais sobre o tema na gestão de recursos humanos da universidade e demais documentos inerentes ao assunto, que se encontram disponíveis no acervo da instituição.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa que, de acordo com Creswell (2014), é o tipo de pesquisa utilizada quando um problema ou questão precisa ser aprofundado e torna necessária a compreensão detalhada da questão. Essa abordagem ocorre em virtude da complexidade do tema proposto, pois se busca compreender o problema da pesquisa, por meio de dados gerados a partir do ambiente em que a investigação foi realizada. Ante ao exposto no referencial teórico, foram organizadas e analisadas as informações relativas ao tema proposto, a fim de demonstrar o potencial da avaliação de desempenho, como instrumento estratégico na implementação da gestão por competência.

Portanto, com base nos objetivos do trabalho, o campo definido para a coleta de dados da pesquisa é o acervo de dados disponível na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) e Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), às quais subsidiaram o estudo por meio de documentos e relatórios das ações inerentes ao tema.

## 3.2 Etapas da Pesquisa

A partir dos conceitos da abordagem qualitativa, segundo Creswell (2010), os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações, por meio de observações e entrevistas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro de informações, tendo sido este estudo dividido em seis etapas, conforme a sequência apresentada a seguir.

### 3.2.1 Pesquisa bibliográfica e construção do referencial teórico

Esta etapa do estudo foi composta pela busca, em base de dados que compilam periódicos científicos, de estudos já realizados sobre o tema, como também consulta a literatura quanto aos conceitos sobre o assunto e as legislações que regulamentam a avaliação de desempenho e a gestão por competências no serviço público, à procura de experiências, conceitos e normas que fundamentam a base teórica do estudo.

Com base nas experiências, conceitos e normas encontradas na pesquisa bibliográfica, referente à gestão de pessoas, gestão por competências e avaliação de desempenho, como também a aplicação destes modelos e instrumento de gestão na administração pública, foi construído o referencial teórico.

Dessa forma, foram realizadas buscas de material bibliográfico nas plataformas eletrônicas de estudos acadêmicos, assim como na literatura, quanto aos principais conceitos necessários ao desenvolvimento do referencial teórico, por meio dos seguintes termos: “avaliação de desempenho, gestão por competências, administração pública e governança”, com o objetivo de fundamentar a pesquisa e encontrar, nestes materiais, a relação da avaliação de desempenho com a gestão por competências no setor público.

Além do exposto, localizou-se nos sítios eletrônicos governamentais as legislações e normativas que tratam do tema da pesquisa, no qual foram encontrados leis, decretos e manuais de procedimentos, que foram expedidos para orientar a gestão pública quanto aos aspectos legais e às práticas da avaliação de desempenho e da gestão por competências.

Segundo Soares *et al.* (2018), a pesquisa bibliográfica representa uma etapa preliminar de praticamente toda pesquisa acadêmica, bem como quase toda tese ou dissertação

desenvolvidas contêm um capítulo ou seção dedicada à revisão bibliográfica, com o objetivo de fornecer fundamentação teórica ao trabalho e identificar o estágio atual do conhecimento de determinado tema.

Nesta fase de levantamento bibliográfico, por meio da técnica do inventário, houve a seleção do material conforme a natureza e tipo de documento: material bibliográfico; regulamentações, normas gerais e específicas; relatórios e informes institucionais. Todos esses materiais utilizados estão relacionados com o problema em estudo e estavam disponíveis nos sítios eletrônicos e acervos documentais da instituição.

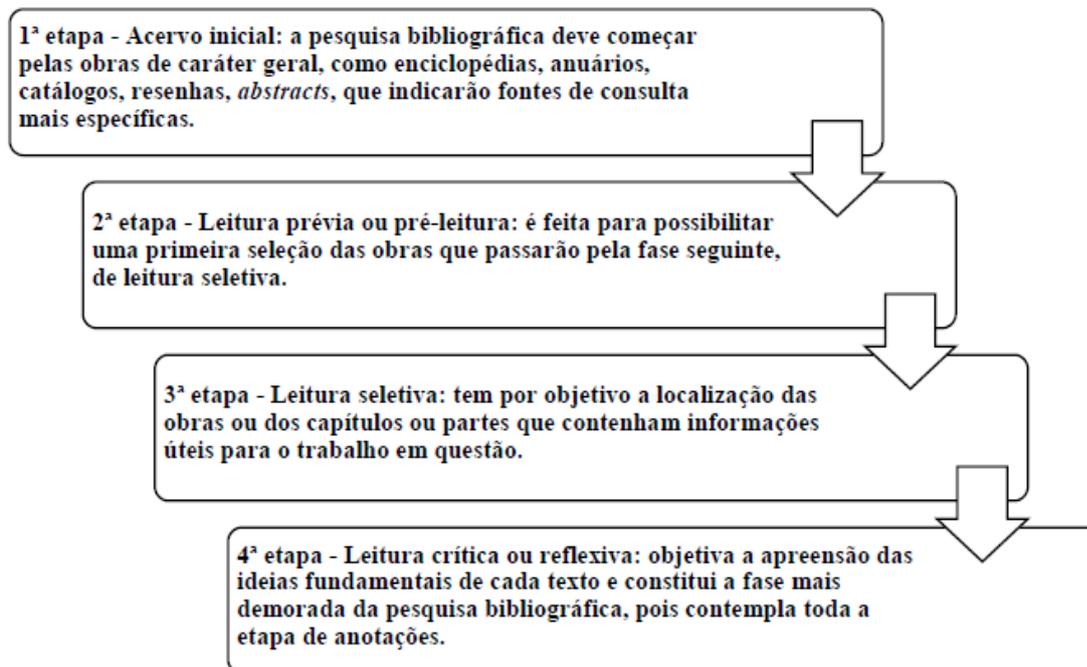
Assim, o material bibliográfico encontrado foi organizado em pastas por tema e por tipo (artigos, dissertações, livros, legislações, manuais etc.), a fim de facilitar o manuseio do material para a leitura, compreender as informações e construir a fundamentação teórica, por meio de citações em fichamentos, em que foram associadas as definições, ideias, experiências e aspectos legais ao tema de estudo.

Para Gil (2017), a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem o fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais abrangente do que aquela que poderia pesquisar diretamente, principalmente quando o problema de pesquisa requer dados dispersos pelo espaço.

Outra técnica utilizada foi o levantamento sistemático dos dados. Conjugada com o inventário, esta técnica permitiu a compilação das informações obtidas e verificação da organização dos dados de acordo com os achados documentais, cujo parâmetro partiu da relação entre a avaliação de desempenho e as percepções da gestão por competência.

De acordo com o entendimento de Soares *et al.* (2018), a pesquisa bibliográfica apresenta as etapas descritas na figura 1.

Figura 1: Etapas da pesquisa bibliográfica



Fonte: Soares *et al.* (2018).

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica reafirma-se como um procedimento metodológico essencial na produção do conhecimento científico capaz de gerar, principalmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas (LIMA e MIOTO, 2007).

### 3.2.2 Levantamento dos documentos referente à política de gestão de pessoas da universidade

A segunda etapa da pesquisa foi composta pelo levantamento dos documentos que compõem a política de gestão de pessoas da universidade.

O método de abordagem ao documento deve permitir ao pesquisador obter dados com rigor e validade, que sejam capazes de sustentar as análises e os subsequentes resultados da pesquisa, sendo essencial que o método de pesquisa seja epistemologicamente relativizado ao contexto da organização, ao mesmo passo em que necessita demonstrar o rigor metodológico adequado (CUNHA *et al.*, 2013).

Na concepção de Sá-Silva *et al.* (2009), a utilização de documentos em pesquisa deve ser apreciada e valorizada, pois a riqueza de informações que deles é possível extrair e resgatar justifica o seu uso em diversas áreas das ciências humanas e sociais, já que permite

ampliar o entendimento de objetos, cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

Para identificação do processo de avaliação de desempenho na UNIR, foi realizado o levantamento da regulamentação das atribuições dos cargos pertencentes ao plano de carreira de técnico administrativo em educação; histórico das avaliações institucionais, da área de recursos humanos; relatórios de gestão da instituição; resoluções, pareceres e portarias que tratam do dimensionamento dos cargos; ações da gestão por competências; e normas e regulamentações da avaliação de desempenho na instituição, com a finalidade de descrever os princípios e diretrizes que constituem o processo.

Assim, por meio dos sítios eletrônicos da universidade foram localizadas as legislações e demais regulamentos que tratam do Plano de Carreira dos TAEs, as avaliações institucionais realizadas no período de 2006 a 2019 pela comissão própria de avaliação institucional; os relatórios de gestão expedidos no período de 2003 a 2019 pela equipe da pró-reitoria de planejamento da instituição; o plano de desenvolvimento institucional (PDI), referente aos quinquênios 2014-2018 e 2019-2023; os concursos realizados para a admissão de novos técnicos administrativos no período de 2006 a 2018; normas e regulamentações da avaliação de desempenho dos TAEs, que foram aprovadas pelos Conselhos Superiores (SECONS) da instituição; e instruções normativas e manual de procedimentos administrativos da universidade.

Foram ainda obtidos os relatórios com o quantitativo de servidores técnicos administrativos da instituição no período de 2006 a 2020, a relação da composição desse quadro no ano de 2020 e a relação dos gestores no setor de pessoal, no período de 2003 a 2020, fornecidos pela diretoria de administração de pessoal, bem como foi possível obter o atual modelo de avaliação de desempenho, plano de avaliação e desenvolvimento, diretrizes e critérios da avaliação, além de uma proposta de projeto do programa de avaliação de desempenho, disponibilizados pela DGP.

As escolhas dos documentos e dados relacionados ao tema da pesquisa tiveram por objetivo compor a base material necessária à análise realizada no estudo, buscando entender a dinâmica do processo de gestão de pessoal na universidade, bem como conhecer a relação da avaliação de desempenho dos TAEs com a gestão por competências na universidade.

Nesta etapa da pesquisa, que corresponde a fase de coleta de dados, seguindo o cronograma do trabalho, os relatórios institucionais com dados a respeito das ações da gestão de pessoas direcionadas ao desenvolvimento dos servidores, foram fornecidos pela DAP e DGP, por meio de inventário e levantamento sistêmico das informações prestadas por

servidores específicos destas unidades, que atuam diretamente no processo de avaliação de desempenho aplicada aos servidores TAEs, bem como da gestão por competências na universidade.

De acordo com Creswell (2014), a coleta de dados pode ser visualizada como uma série de atividades inter-relacionadas, que objetivam a reunião de boas informações para responder as perguntas da pesquisa, na qual um pesquisador qualitativo se envolve em uma sequência de ações que constitui o processo de coleta de dados.

Nesse sentido, a coleta de dados contribui tanto para a melhor definição do objeto de estudo, haja vista que as informações são obtidas provisoriamente e permitindo voltar ao material para obter informações adicionais, quanto para aprofundar no decorrer da análise os aspectos que ainda se apresentem confusos ou contraditórios (LIMA e MIOTO, 2007).

### 3.2.3 Entrevistas de grupo focal com servidores específicos da área de gestão de pessoas

Nesta etapa, que integra a fase de coleta de dados, a fim de conhecer a forma como é realizada a avaliação de desempenho dos servidores na instituição, foram realizadas entrevistas de grupo focal com servidores específicos das unidades do campo da pesquisa, que tem ou tiveram relação direta com o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs, como também com a gestão por competências na universidade, a fim de construir um diagnóstico situacional.

Para Flick (2013), uma alternativa para entrevistar indivíduos é usar entrevistas em grupo, na qual são feitas perguntas a vários participantes e são respondidas um após o outro. O ponto de partida para este método são as discussões que podem tornar visíveis o modo como as atitudes ou avaliações são desenvolvidas e modificadas, pois os participantes provavelmente expressam mais e vão além em suas declarações, em comparação com entrevistas individuais.

Como método de coleta de dados em pesquisa qualitativa, um grupo focal é uma entrevista sobre um tópico com um grupo de pessoal que tenham conhecimento desse tópico, em que os dados obtidos do grupo são socialmente construídos dentro da interação destes, sob uma perspectiva construtivista. Uma característica exclusiva do grupo focal é a discussão interativa por meio da qual os dados são gerados, o que leva a um tipo diferente de dados, que não é acessível por meio de entrevistas individuais (MERRIAM e TISDELL, 2016).

Segundo Aschidamini e Saupe (2004), a escolha das pessoas que farão parte do grupo focal é considerada uma tarefa relevante, pois implica na capacidade de contribuição dos participantes com os objetivos específicos da pesquisa. A amostra é intencional e os critérios (sexo, idade, escolaridade, diferenças culturais, estado civil e outros) podem variar, mas devem ter, pelo menos, um traço comum importante para o estudo proposto. A participação de um grupo focal precisa ser individual e livre, sendo importante o cuidado com a seleção das pessoas a serem convidadas, bem como a necessidade de clareza quanto à explicitação da pesquisa e das questões éticas incluídas no processo.

Nesse sentido, com a finalidade de conhecer a forma como é realizada a avaliação de desempenho dos servidores na instituição, foram realizadas entrevistas de grupo focal com servidores específicos das unidades do campo da pesquisa, que atuam ou atuaram diretamente com o processo de avaliação de desempenho aplicada aos servidores TAEs, bem como da gestão por competências na universidade, para construir um diagnóstico situacional.

Os participantes do grupo foram definidos levando em consideração o proposto nos objetivos específicos da pesquisa, pois em virtude do cargo de liderança em que ocupam ou ocupavam na área de recursos humanos poderiam descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs, o histórico e expectativas com relação à gestão por competências na instituição e a visão quanto a uma possível reformulação desse instrumento, sob a perspectiva da gestão de pessoal.

Dessa forma, foi realizado o levantamento de todos os gestores que atuam ou atuaram na DAP e na DGP, no período de 2003 a 2021, bem como obtidos os canais de comunicação para realizar o contato e convidá-los para as reuniões.

Estes servidores foram convidados a participar das reuniões com roteiro prévio, havendo a consulta sobre como vivenciaram ou vivenciam o processo de avaliação de desempenho e como estruturam sua experiência na posição de gestores.

Assim, após o contato com os participantes, 09 (nove) pessoas confirmaram presença nas reuniões, as quais se realizaram em 03 (três) encontros com programação de 1 hora de duração, mas houve reuniões que exigiram um tempo maior e os participantes concordaram com o tempo de duração.

O grupo foi composto por 06 (seis) mulheres e 03 (três) homens, com idades entre 32 (trinta e dois) e 61 (sessenta e um) anos, sendo servidores que ocupam cargos efetivos com tempo de serviço de 03 (três) a 12 (doze) anos na instituição. A fim de preservar a identidade dos participantes do grupo focal, foram atribuídos aos gestores as seguintes denominações:

GESTOR 1, GESTOR 2, GESTOR 3, e assim por diante, até o GESTOR 9 e, portanto, as transcrições dos relatos foram associadas conforme estas denominações.

Para a realização das reuniões, o grupo focal reuniu-se de forma virtual por meio de um serviço de comunicação por vídeo (plataforma eletrônica *google meet*), com horário combinado entre todos os participantes e roteiro prévio. Os convites para participação nas entrevistas em grupo focal foram enviados ao endereço de *e-mail* institucional dos servidores, acompanhado do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Quanto aos equipamentos utilizados, as reuniões ocorreram por meio de computadores e celulares que permitiram o acesso via internet dos participantes à plataforma *google meet*, sendo possível realizar a gravação das reuniões, com a devida autorização dos convidados, pois foi imprescindível respeitar os eventos que ocorreram durante a comunicação entre os presentes, e também se tomou nota das falas e comentários, tanto quanto possível, por meio de anotações manuais e auxílio do computador.

Nas reuniões, apresentou-se aos participantes um breve resumo sobre objetivo do encontro, importância da participação dos mesmos na pesquisa, sendo reafirmada a garantia do sigilo das informações, e também buscou-se manter uma interação confortável aos convidados, para que pudessem ficar à vontade em seus discursos.

Em atenção a legislação vigente, no que se refere a ética na pesquisa com seres humanos, em especial a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, em atendimento aos critérios éticos e ao anonimato, foi preparado o TCLE (constante do Apêndice A), que detalha ao participante os objetivos e possível risco da pesquisa.

Ressalta-se que foram respeitadas todas as normas vigentes para a realização de pesquisa com seres humanos, como também o projeto desta pesquisa foi submetido à avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Rondônia, o qual foi aprovado com o parecer sob o nº 4.685.509, de 2 de maio de 2021.

Quando utilizados meios eletrônicos na pesquisa, existe o possível risco de vazamento de dados. Para minimizar estes efeitos, foram tomadas todas as medidas de segurança da informação, para que não ocorresse o vazamento de informações que poderiam identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas.

#### 3.2.4 Sistematização das informações coletadas

Esta etapa corresponde à compilação dos dados de campo e análise dos resultados encontrados nos documentos e entrevistas, quanto à avaliação de desempenho e a implementação da gestão por competências na universidade, que por meio da técnica de análise de conteúdo, foi realizada a análise e discussão dos dados obtidos e das políticas adotadas na instituição, a fim de identificar as fragilidades ou potencialidades no processo de desenvolvimento dos TAEs.

Na concepção de Merriam (2016), a análise de conteúdo é uma técnica discreta que possibilita aos pesquisadores analisar dados importantes não estruturados em vista dos significados, qualidades simbólicas e conteúdos expressivos que eles têm e dos papéis comunicativos que desempenham na vida das fontes dos dados.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, portanto não se trata apenas de um instrumento, mas de um leque de apetrechos ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, as comunicações.

Nesse sentido, a aplicação da técnica da análise de conteúdo ao presente estudo tornou-se relevante, em virtude das informações obtidas por meio dos documentos e dados que foram encontrados no campo de pesquisa, nos discursos dos participantes do grupo focal e demais fontes utilizadas na pesquisa, que contribuíram para apresentação de argumentos e dados que pudessem fundamentar a resposta do problema da pesquisa.

Ainda segundo Bardin (2016), a análise dos resultados encontrados na coleta de dados, que serão submetidos à análise de conteúdo, procederá conforme as seguintes fases: pré-análise; exploração do material; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Considerando os objetivos específicos da pesquisa, na pré-análise procedeu-se a organização e escolha do material encontrado, a ser submetido à análise, a fim de tornar operacionais e sistematizadas as ideias iniciais do estudo, no intuito de conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 2016).

Diante do volume de documentos, dados e informações encontrados na etapa de coleta de dados, realizou-se a organização do material bibliográfico em pastas identificadas pelos capítulos que fizeram parte do referencial teórico. Os documentos e dados institucionais, relacionados à avaliação de desempenho e com a gestão por competências, foram organizados por tipo e ordem cronológica, quanto às legislações e demais normativas que tratam do tema da pesquisa, também organizados pelo tipo e âmbito de aplicação (institucional e nacional).

A organização desse material possibilitou a leitura necessária ao conhecimento do conteúdo de cada documento, a fim de extrair as informações pertinentes ao tema da pesquisa, bem como atender o proposto pelos objetivos específicos. Dessa forma, foram selecionados os documentos e dados pertinentes à avaliação de desempenho, gestão por competências, a dinâmica destes no serviço público, bem como conhecer o processo deste instrumento e modelo de gestão aplicado aos servidores da carreira dos TAEs na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Com a leitura e seleção de informações realizadas, procedeu-se a fase de tratamento dos resultados, na qual foram sistematizadas as informações com a finalidade de tratar e organizar os resultados brutos, de modo que os tornassem significativos e válidos, possibilitando assim a elaboração de quadros, gráficos e figuras, que sintetizassem e colocassem em destaque as informações fornecidas pela análise (Bardin, 2016).

Após a sintetização dos dados, prosseguiu-se para o tratamento das informações obtidas pelas entrevistas de grupo focal em que os relatos foram transcritos, utilizando os programas *Voicemeeter* e *Dictation*. O *Voicemeeter* é um programa virtual de áudio que ajuda a controlar e editar simultaneamente a saída de áudio e o *Dictation* é um aplicativo de transcrição de fala com edição dinâmica e processamento local. As transcrições realizadas por estes instrumentos passaram por uma revisão manual das narrativas, para correção de possíveis erros na transcrição.

Concluídas as transcrições, o conteúdo foi submetido a uma categorização temática, de modo manual, relacionando as informações que pudessem responder o problema e objetivos específicos da pesquisa, com o aporte teórico que fundamentou o estudo.

A definição das categorias para análise deu-se a partir dos aspectos relevantes que a avaliação de desempenho busca mensurar no ambiente organizacional dos servidores públicos. Considerando estas categorias, foram identificadas as informações e dados com repetições de temas, bem como as situações narradas em comum pelos participantes do grupo focal, relacionando-as com cada categoria.

De acordo com Bardin (2016), as categorias são rubricas ou classes, as quais são reunidas em grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, sendo esse agrupamento realizado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Portanto, para atender os objetivos específicos do estudo, as categorias temáticas foram estabelecidas de acordo com as seguintes variáveis: modo de execução do trabalho; cumprimento das tarefas, das exigências decorrentes das atribuições do cargo; e capacidade

própria em utilizar o conhecimento obtido no âmbito da avaliação para alcançar os objetivos institucionais. Para a realização da análise foram considerados documentos legais, dados institucionais e narrativas do grupo focal, e a relação destes com as variáveis definidas para análise, bem como sua conexão com o referencial teórico da pesquisa.

### **3.3 Do campo de pesquisa e delimitação dos participantes**

A definição do campo de pesquisa partiu do vínculo profissional da pesquisadora com a IFES, bem como a instituição pertencer à estrutura organizacional da administração pública federal, a qual se aplica a questão norteadora do estudo.

O presente estudo restringe sua investigação à área de recursos humanos da instituição, na qual os participantes ocuparam cargos de liderança, com o objetivo de obter a percepção destes sobre o tema da pesquisa.

#### **3.3.1 A Universidade Federal de Rondônia**

A UNIR é uma fundação pública, com personalidade jurídica de direito público, instituição pública de educação, com sede na cidade de Porto Velho, estado de Rondônia, criada em 1982 pela Lei nº 7.011, de 08 de julho de 1982, e recredenciada pela Portaria MEC nº 1316, de 17 de novembro de 2016.

Consolidou-se como uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, tendo como finalidade precípua a promoção do saber científico puro e aplicado, atuando em sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão.

É uma instituição com estrutura multi *campi*, com unidades em Porto Velho, Ariquemes, Guajará-Mirim, Cacoal, Rolim de Moura, Ji-Paraná, Vilhena e Presidente Médici, no estado de Rondônia, com foco na educação superior de qualidade.

### 3.3.2 Estrutura Organizacional da UNIR

A UNIR é uma entidade da administração pública indireta, vinculada ao Ministério da Educação, que tem sua estrutura básica formada pelos órgãos da administração superior, os suplementares e os acadêmicos. Fazem parte dessa estrutura os conselhos superiores e suas câmaras, o reitor e os órgãos de apoio e assessoramento, as pró-reitorias e suas subunidades, os *campi* e os núcleos.

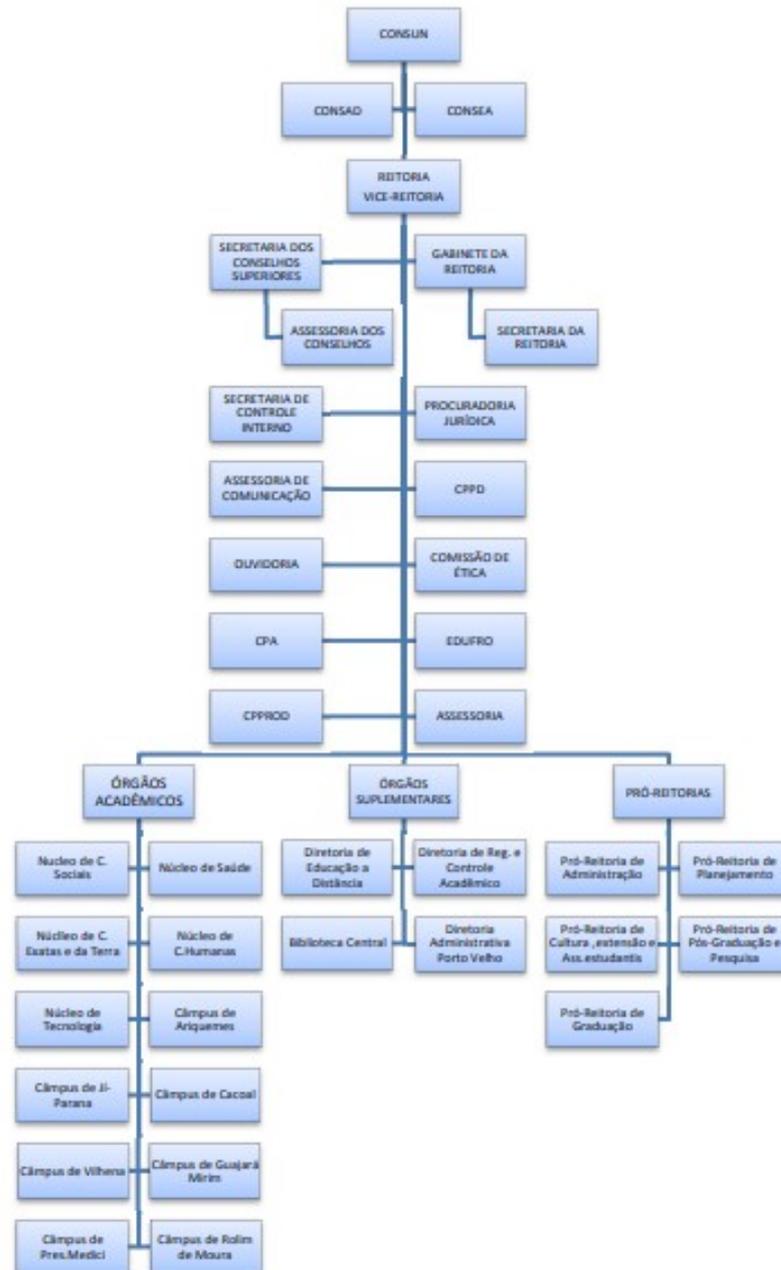
Constitui parte da administração superior os conselhos superiores, unidades deliberativas e consultivas compostas por representantes das diversas categorias da comunidade acadêmica, bem como o reitor e suas pró-reitorias. A administração superior, com o apoio dos órgãos de assessoramento, normatiza e orienta as políticas dos diversos assuntos da universidade, dando orientação em nível estratégico.

As pró-reitorias auxiliam o reitor e se dividem em diretorias que, em nível tático, dirigem atividades como administração de pessoal, execução orçamentária e financeira, regulação acadêmica, políticas acadêmicas, pesquisa, assuntos estudantis e extensão. As diretorias se subdividem em coordenadorias que executam, em nível operacional, atividades especializadas.

São cinco as pró-reitorias da UNIR: de administração de cultura, extensão e assuntos estudantis, de graduação, de planejamento e de pós-graduação e pesquisa, que supervisionam e coordenam 14 diretorias e auxiliam o reitor no âmbito de suas áreas estratégicas de atuação.

O organograma a seguir apresenta a estrutura básica da universidade em nível deliberativo e estratégico.

Figura 2: Organograma da UNIR



Fonte: Fundação Universidade Federal de Rondônia (2021).

### 3.3.3 Processos de trabalho na UNIR e o alinhamento com o planejamento

A UNIR organiza-se e rege-se pela observância dos princípios dispostos em seu regimento geral, estatuto e demais normativas emitidas pelos conselhos superiores. O planejamento estratégico institucional é formalizado no plano de desenvolvimento

institucional, que apresenta a missão, a visão e os valores que orientarão as ações estratégicas e atuação institucional.

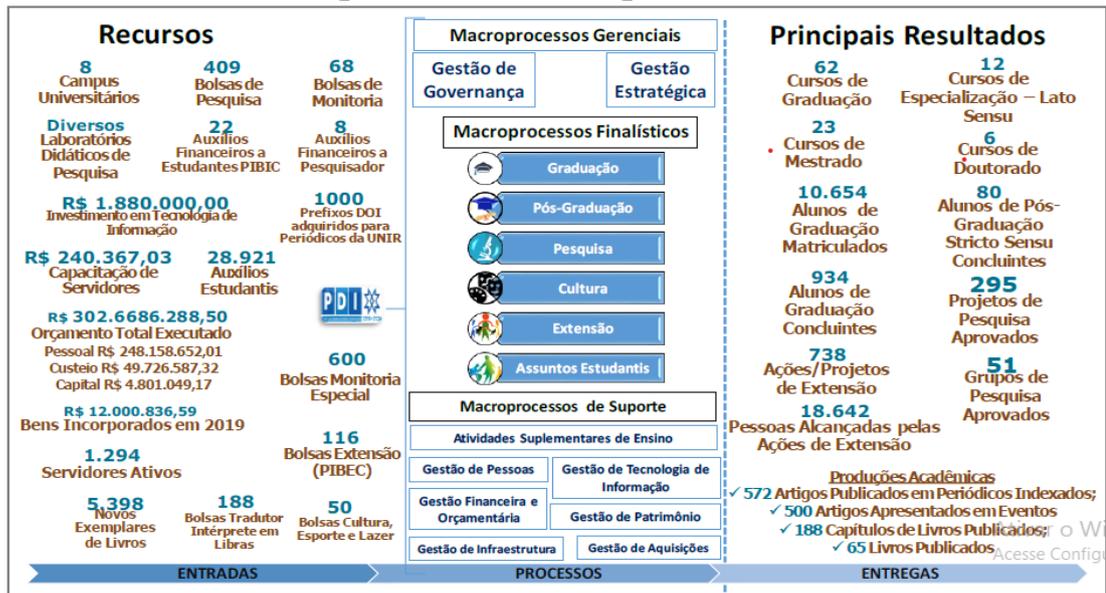
A universidade tem como missão produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade e, como visão, ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na amazônia até 2024, e tem ainda como princípios: desenvolvimento humano; eficiência, eficácia e efetividade; sustentabilidade institucional; cooperação e integração; integração ensino, pesquisa e extensão; transformação social; e transparência e moralidade.

O estatuto (Resolução nº 029/CONSUN/2017) e regimento geral (Resolução nº 282/CONSUN/2020) em vigência, atribuem como comunidade acadêmica: docente, D\ discente e técnicos administrativos, definindo-os, preliminar e respectivamente da seguinte maneira: o corpo técnico-administrativo da UNIR é constituído pelos servidores que exercem atividades técnicas, administrativas ou operacionais de qualquer natureza; e o corpo técnico-administrativo pode participar com os docentes na execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com as necessidades dos departamentos, levando-se em conta sua capacitação e especialização profissional.

### 3.3.4 O modelo de negócio e cadeia de valor na UNIR

O modelo de negócio na universidade é integrado dos macroprocessos finalísticos, que compõem o tripé indissociável de ensino, pesquisa e extensão, sintetizados em cinco principais cadeias de valor: graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura, extensão e assuntos estudantis, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 3: Modelo de Negócio – UNIR



Esses processos são orientados pelos macroprocessos estratégicos, constante no PDI, o qual propõe o projeto pedagógico institucional estruturado nos eixos de planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional e modernização, políticas acadêmicas e políticas de gestão e infraestrutura.

O planejamento é executado, monitorado e avaliado, com ênfase nos macroprocessos gerenciais de gestão estratégica e governança institucional, com apoio dos macroprocessos de suporte, que congrega: gestão de pessoas, gestão financeira e orçamentária, gestão de aquisições, gestão infraestrutura, gestão de tecnologia da informação, gestão de patrimônio e as atividades suplementares de ensino (registro acadêmico e sistema de bibliotecas).

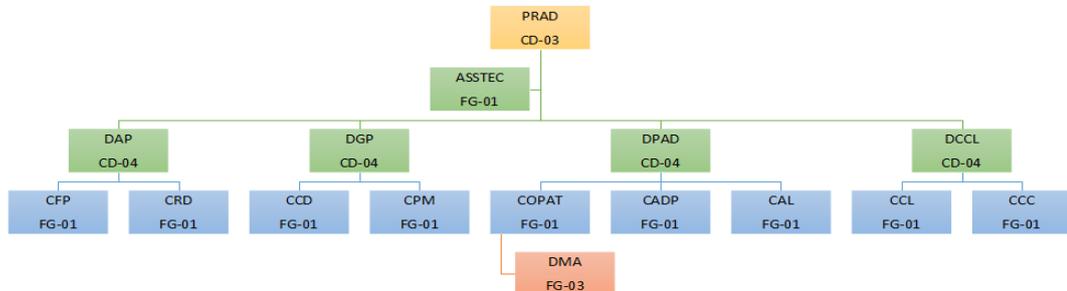
### 3.3.5 A Pró-reitoria de Administração (PRAD)

A PRAD é um órgão vinculado à reitoria da UNIR, quem tem como finalidade desenvolver as funções estratégicas de recursos materiais, gestão de recursos patrimoniais e recursos relacionados com o pessoal, bem como assessoramento ao reitor nos procedimentos gerais e especiais necessários à consecução dos objetivos institucionais.

A pró-reitoria é composta pelas seguintes unidades: assessoria técnica (ASTECC), diretoria de administração de pessoal, diretoria de gestão de pessoas, diretoria de compras, contratos e licitações (DCCL), diretoria de patrimônio, almoxarifado e documentação

(DPAD) e divisão de recebimento, movimentação e alienação de bens permanentes (DMA), conforme o organograma seguinte.

Figura 4: Organograma da PRAD



**Fonte:** Fundação Universidade Federal de Rondônia (2021).

### 3.3.6 A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP)

A DAP é uma unidade administrativa vinculada à pró-reitoria de administração, responsável pelo registro, assentamento, procedimentos administrativos e processamento de folha de pagamento dos servidores da instituição. Possui o diretor indicado pelo pró-reitor de administração e a nomeação é realizada pelo reitor.

A diretoria tem como principais atribuições: relação com os setores subordinados, informações de auditorias e judiciais nos sistemas oficiais de cadastro, dentro da área de competência; garantir a eficiência das informações gerenciais, propor normatização de procedimentos e fiscalizar a legalidade das ações relacionadas a pessoal; orientar a atuação da universidade nas ações relativas à administração de pessoal; executar as atividades previstas no planejamento estratégico da instituição; elaborar, em conjunto com as unidades responsáveis pelos servidores, a proposta orçamentária relativa às ações de administração de pessoal; prestar auxílio à pró-reitoria de administração com relação às auditorias, internas ou externas, e na realização de estudos visando à modernização administrativa; colaborar na elaboração, condução e execução das políticas, projetos e ações que tenham por propósito a promoção da qualidade de vida, saúde, e integração dos servidores; executar outras atividades que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhes tenham sido atribuídas pela pró-reitoria de administração.

### 3.3.7 A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)

A DGP é uma unidade administrativa vinculada à pró-reitoria de administração e tem como finalidade promover políticas, programas, projetos e ações de capacitação e desenvolvimento, saúde, segurança do trabalho, qualidade de vida, provimento e movimentação de pessoal no âmbito da UNIR. Tem seu diretor indicado pelo pró-reitor de administração e nomeação é realizada pelo reitor.

As principais atribuições relacionadas a essa diretoria são: implementação de políticas de gestão de pessoas, em relação a capacitação, desenvolvimento, saúde, segurança do trabalho, qualidade de vida, provimento e movimentação de pessoal, atuando de forma sistêmica e estratégica; prestar assessoria à pró-reitoria de administração em assuntos referentes à gestão e ao desenvolvimento de pessoas; elaborar, propor, acompanhar e conduzir programas, projetos e ações de melhoria das áreas afins da unidade; identificar e propor em estratégias de gestão de pessoas adequadas ao contexto da instituição; coordenar e elaborar a proposta orçamentária e o gerenciamento da execução financeira, relativos às ações de gestão de pessoas; apoiar a pró-reitoria de administração na realização de estudos, visando à modernização administrativa; propor normas no âmbito da diretoria de modo a procedimentalizar as atividades desenvolvidas pela mesma; elaborar, coordenar, encaminhar e avaliar o plano de ação da unidade no que tange às suas competências específicas priorizadas pela pró-reitoria de administração; executar outras atividades que, por sua natureza, lhes estejam afetas ou lhes tenham sido atribuídas pela pró-reitoria de administração.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

Para construção da análise situacional, foram utilizados dados institucionais que descrevem as características do cargo de técnico administrativo em educação e a composição do quadro de pessoal TAEs na UNIR, que resultou no mapeamento dos servidores, combinado com os documentos e resultados das entrevistas do grupo focal.

### 4.1 Descrição das características dos cargos técnico-administrativos em educação

O estudo da UFG<sup>5</sup> define os TAEs da seguinte maneira: “são agentes públicos, também reconhecidos como servidores públicos”, e prossegue aclarando que, de fato, a Controladoria Geral da União (CGU) define: “servidores públicos são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou cargo em comissão, regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e são passíveis de responsabilização administrativa, apurada mediante processo administrativo disciplinar ou sindicância de rito punitivo”. De modo simplificado, a referida lei afirma, em seu Art. 2º, que: “para os efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.” (CASTRO, 2014).

Entretanto, essas definições não isentam a compreensão da carreira em relação a construção de uma identidade profissional. Este aspecto permeia sob um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que legitimam a ação laboral do indivíduo. O trabalhador profissionalizado, com uma profissão reconhecida, traz a ideia de legitimação do seu serviço. O desenvolvimento do profissionalismo é um processo social (CASTRO, 2014).

Um dado que pode auxiliar para considerar-se a profissionalização dos técnicos administrativos em educação é o nível de escolaridade exigido para o ingresso na carreira. Constatou-se que a UNIR possui 65 cargos técnico-administrativos, dos quais 27 são de nível superior, 24 de nível médio e 14 de nível fundamental. O Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019 extinguiu 27.611 (vinte e sete mil, seiscentos e onze) cargos no serviço público federal, justificando-se na incongruência das carreiras no serviço público atual e na modernização tecnológica para algumas tarefas. O impacto na UNIR pode ser observado no quadro a seguir, que oferece o resumo do apêndice G:

---

5 [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/154/o/Trabalho\\_02.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/154/o/Trabalho_02.pdf)

Quadro 3: Relação entre cargos existentes e cargos em extinção

CARGOS DO PCCTAE NA UNIR		
NÍVEL ESCOLARIDADE PARA INGRESSO	EXISTENTE NA UNIR	EM EXTINÇÃO NA UNIR
SUPERIOR	27	02
MÉDIO	24	02
FUNDAMENTAL	14	14

**Fonte:** Elaborado pela autora (CPM/UNIR/2021)

Com as características do acesso e o investimento na qualificação do servidor, um ponto de partida para a compreensão do processo de avaliação que contribua com a gestão de competências na UNIR é identificar quais são os cargos existentes e disponíveis na instituição e quais são as atribuições de cada cargo. No apêndice H, são apresentadas na íntegra as atribuições sumárias dos cargos existentes na universidade, conforme a discriminação constante no ofício nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005.

Para discussão junto ao estudo e proposição de uma ferramenta para avaliação que tenha como foco a gestão por competência, o mapeamento das tarefas atribuídas a cada um dos cargos (apêndice H), pode-se listar quais estão mais evidentes. Para isso considera-se o uso dos determinantes verbais<sup>6</sup>, uma vez que este componente linguístico é indicador de ação. Com este critério e os significados para esclarecimento das competências por atribuição do cargo (apêndice I), obtém-se:

Com as características do acesso e o investimento na qualificação do servidor, um ponto de partida para a compreensão do processo de avaliação que contribua com a gestão de competências na UNIR é identificar quais são os cargos existentes e disponíveis na instituição e quais são as atribuições de cada cargo. No apêndice H, são apresentadas na íntegra as atribuições sumárias dos cargos existentes na universidade, conforme a discriminação constante no ofício nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005.

Para discussão junto ao estudo e proposição de uma ferramenta para avaliação que tenha como foco a gestão por competência, o mapeamento das tarefas atribuídas a cada um dos cargos (apêndice H), pode-se listar quais estão mais evidentes. Para isso considera-se o uso dos determinantes verbais<sup>7</sup>, uma vez que este componente linguístico é indicador de ação.

6 [Gramática] Classe de palavras que indica ação, processo, estado ou alteração de um estado, sendo o núcleo do predicado. (<https://www.dicio.com.br/verbo/>)

Com este critério e os significados para esclarecimento das competências por atribuição do cargo (apêndice I), obtém-se:

Quadro 4: Listagem das ações mais evidentes atribuídas a cada cargo

COMPETÊNCIA PESSOAL/INDIVÍDUO		COMPETÊNCIA TRABALHO EM GRUPO/PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	
AÇÃO (VERBO)	Evidências	AÇÃO (VERBO)	Evidências
Executar	66	Atender	10
Assessorar	46	Coordenar	09
Realizar	18	Participar	05
Elaborar	14	Estudar	04
Desenvolver	14	Colaborar	02
Planejar	13	Disponibilizar	01
Organizar	09	Informar	00
Criar	04	Ajustar/Alinhar	00/00
Analisar	03		
Formular/Propor	01/00		

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quando se aborda o tema das competências e o quanto este aspecto é amplo, verifica-se que há estudos que podem sintetizar quais elementos das competências estão disponíveis. Neste ponto, retomando as contribuições de Dias (2010) e, principalmente de Soares e Andrade (2005), pode-se inferir, conforme os descritores das competências identificadas para os cargos da UNIR, que as competências que vinculamos aos indivíduos (quadro 4, acima), resultam nas seguintes inferências:

Quadro 5: Relação da ação com tipo de competência

AÇÃO/VERBO	TIPO DE COMPETÊNCIA
Executar, Realizar, Elaborar	Competência metodológica; Competências técnicas.
Desenvolver, Planejar, Organizar	Competências intelectuais; Competências técnicas.
Assessorar, Criar, Formular, Propor	Competências de Liderança; Competências técnicas.
Atender, Estudar, Informar, Ajustar/Alinhar	Competências Relacionais; Competências didático-pedagógicas.
Coordenar, Participar, Colaborar, Disponibilizar	Competências Relacionais; Competências de Liderança.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Portanto, a discussão sobre avaliação de desempenho e sua vinculação com a gestão por competências deve considerar que as atribuições do cargo preveem, antes de o indivíduo assumir o cargo público (pois concorre ao mesmo em processo seletivo), que seja articulado aos objetivos institucionais em razão das competências inerentes ao mesmo. Porém, isto não acontece de forma direta ou linear. Neste vácuo é que a avaliação pode ser uma ferramenta e

7 [Gramática] Classe de palavras que indica ação, processo, estado ou alteração de um estado, sendo o núcleo do predicado. (<https://www.dicio.com.br/verbo/>)

depende, indiscutivelmente, dos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade sob os quais se funda, como também, da política de qualificação que reconheça e atue sob tais lacunas.

#### 4.2 As características do quadro de pessoal técnico-administrativo em educação da UNIR

A UNIR possui atualmente no seu quadro de pessoal 470 (quatrocentos e setenta) servidores pertencentes à carreira técnico-administrativa em educação, cujos cargos estão detalhados no apêndice “J”. Estes cargos são distribuídos e previstos conforme regras do governo federal, dispostas na Portaria nº 79/MPOG/2002 e Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, e na UNIR estão ocupados conforme os cargos, por nível de acesso ao serviço público, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 6: Distribuição de vagas disponíveis, ocupadas e em extinção do cargo de servidores técnicos administrativos por escolaridade

CARGO	DISPONIVEL PARA A UNIR	OCUPADAS	EM EXTINÇÃO
NÍVEL SUPERIOR	217	202	15
NÍVEL MÉDIO	223	209	44
NÍVEL FUNDAMENTAL	56	59	59

Fonte: elaborado pela autora (CRD/DRH/ 2021).

Os servidores estão distribuídos, no estado de Rondônia, pelos municípios de Porto Velho, Ariquemes, Guajará-Mirim, Cacoal, Rolim de Moura, Ji-Paraná, Vilhena e Presidente Médici, conforme o seguinte quadro demonstrativo.

Quadro 7: Distribuição de servidores técnicos administrativos em educação por nível de escolaridade do cargo

MUNICÍPIO	NÍVEL SUPERIOR	NÍVEL MÉDIO	NÍVEL FUNDAMENTAL	TOTAL
ARIQUEMES	03	08	00	11
CACOAL	09	13	01	23
GUAJARÁ-MIRIM	07	07	03	17
JI-PARANÁ	10	14	01	25
PORTO VELHO	159	129	47	335
PRESIDENTE MEDICI	01	07	01	09
ROLIM DE MOURA	07	17	01	25
VILHENA	06	14	05	25
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>209</b>	<b>59</b>	<b>470</b>

Fonte: elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).

Quanto à distribuição dos servidores TAEs nos núcleos acadêmicos, que estão lotados no município de Porto Velho, apresenta-se conforme o Quadro 8 a seguir.

Quadro 8: Distribuição de TAEs por núcleo acadêmico e nível de escolaridade do cargo

<b>SEDE</b> <b>PORTO VELHO</b>	<b>NS</b>	<b>NM</b>	<b>NF</b>	<b>TOTAL</b>
NUCLEO DE CIÊNCIAS HUMANAS	13	15	03	31
NÚCLEO DE TECNOLOGIA	02	08	01	11
NÚCLEO DE CIÊNCIAS EXATAS	05	02	00	07
NÚCLEO DE SAÚDE	06	11	06	23
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	02	07	03	12
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>84</b>

Fonte: elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).

A partir da implementação do PCCTAE foi possível a admissão de novos servidores de cargo efetivo, por meio de concurso público, a fim de reduzir o déficit de pessoal do quando administrativo da universidade, conforme demonstrado no Quadro 9 (síntese do Apêndice “K”).

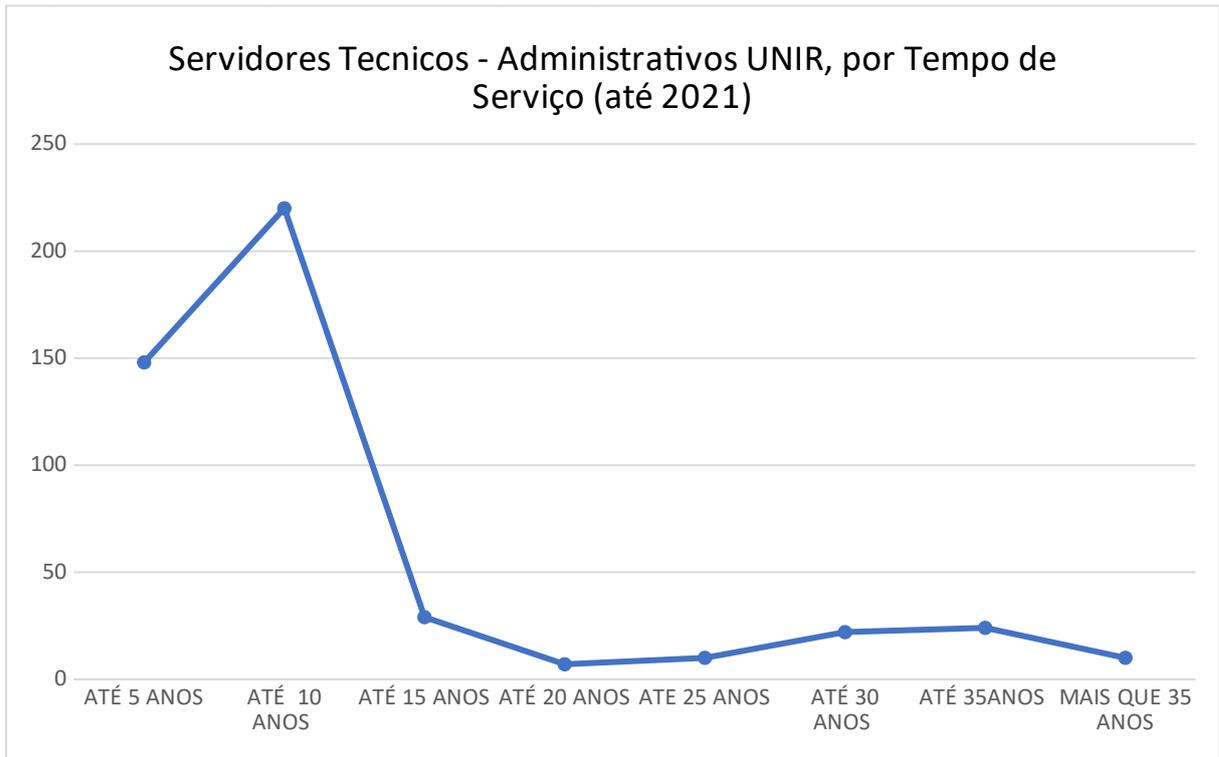
Quadro 9: Síntese das vagas disponibilizadas por concurso público após a implementação do plano de carreira dos técnicos administrativos

<b>NÍVEL</b>	<b>ANO EXERCÍCIO</b>						
	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b> <b>(*cargo reserva)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2018</b>
SUPERIOR	03	16	09	06	22	84	23
MEDIO	-	17	09	04	03	93	19
FUNDAMENTAL	-	-	-	-	09	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>03</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>177</b>	<b>42</b>

Fonte: elaborado pela da autora (2021).

Com relação ao tempo de serviço dos servidores pertencentes à carreira técnico-administrativa, observa-se um quantitativo maior de servidores com até 10 anos de tempo de serviço e um quantitativo menor com até 20 anos de tempo de serviço, conforme demonstra o gráfico 1 a seguir.

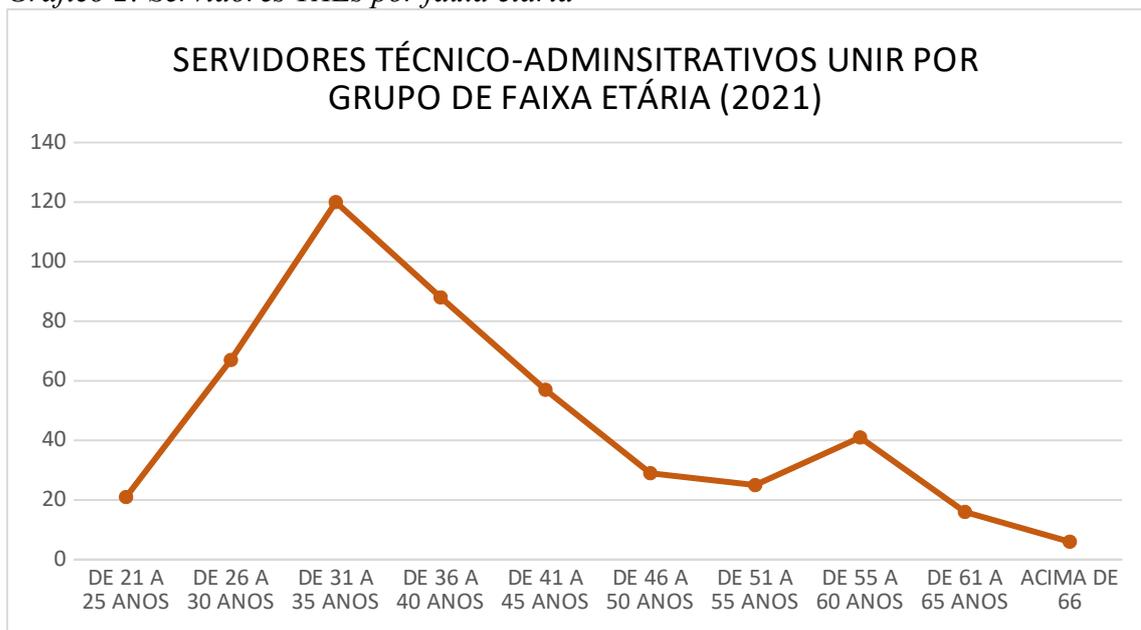
Gráfico 1: Distribuição de servidores por tempo de serviço



Fonte: elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).

Quanto à distribuição dos servidores pertencentes à carreira de técnicos administrativos por faixa etária, observa-se que existe um quantitativo maior de servidores com idade entre 31 a 35 anos, e o menor quantitativo acima de 66 anos (gráfico 2).

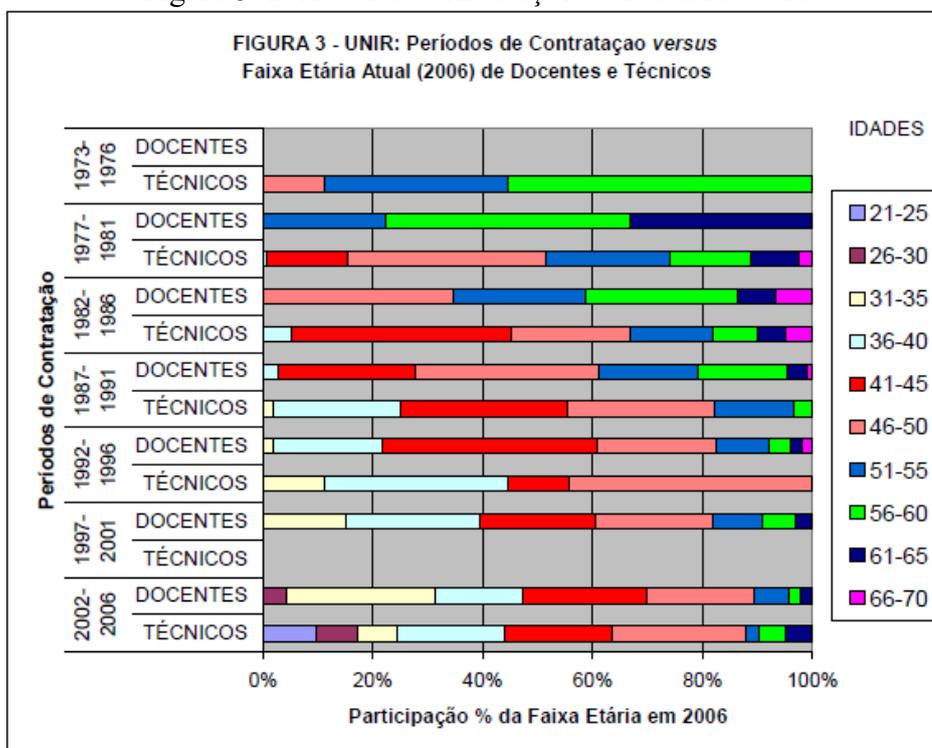
Gráfico 2: Servidores TAEs por faixa etária



Fonte: elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).

A questão da relação entre tempo de serviço e faixa etária é importante para a UNIR, considerando a demanda por investimento em pessoal (tanto docentes quanto técnicos), mas a evidente dificuldade para implantação de política de gestão de pessoas, considerando o fluxo e tempo de serviço de pessoal. A primeira avaliação institucional da UNIR, sob o bojo da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES), já indicava as condições de atendimento da relação entre aluno e técnico dentro da política de qualidade de oferta. Foi reproduzido o gráfico constante no relatório, onde consta esta relação.

Figura 5: Períodos de contratação versus faixa etária



Fonte: DRH/CRD, UNIR, até março de 2006 para docentes e abril de 2006 para os técnicos.

Fonte: relatório de avaliação institucional (RAI), UNIR/2006.

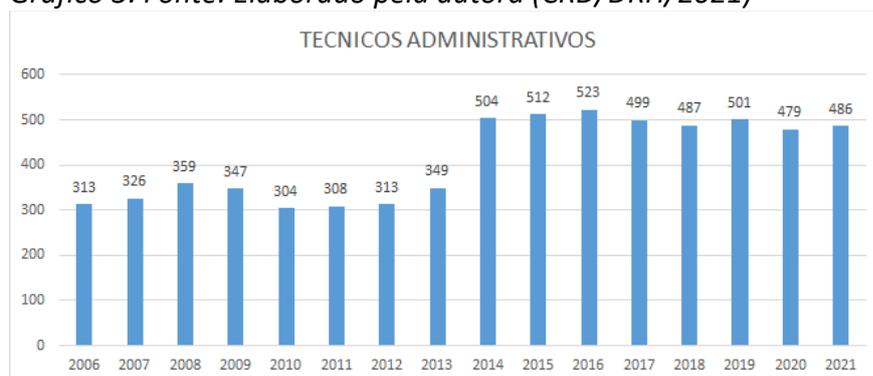
O texto assinalava para a ainda precária percepção de qualificação do corpo técnico, quando esclarece, em relação ao aspecto da faixa etária dos servidores e tempo de serviço: para não se tratar essencialmente de uma “menção” histórica, mas possibilitar visão futura nota-se que o quadro funcional ativo da UNIR está entre 21 e 70 anos. A contribuição percentual para a evolução do quadro docente e técnico-administrativo possui um agrupamento maior na faixa etária de 46 a 50 anos, sendo a faixa etária de 51 a 55 a mais distribuída em todos os dois segmentos. Considerando-se a contratação dos docentes na faixa de 61 a 65 anos, **verifica-se que a contratação dos professores vem elevando a faixa**

**etária, embora eleve também a qualificação, enquanto técnicos podem assumir carreira com exigências mais modestas e, portanto, com menor qualificação profissional (RAI, 2006, p. 18, grifos nossos).**

Este aspecto se destaca porque, já no diagnóstico, o relatório de avaliação institucional da UNIR foi prescrito, e o processo de avaliação do corpo técnico e administrativo é observado no conjunto de práticas de “avaliação sobre **regimes de trabalho** de técnicos e professores” (grifo nosso), quando se destaca à época as mudanças que estavam acenadas a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, do PCCTAE, conforme descrito no fragmento a seguir: a carreira dos técnicos administrativos recentemente foi reconfigurada, visando estimular e atribuir vantagens para os profissionais mais qualificados, que não existiam antes, mobilizando a mudança de atitude em relação aos servidores técnicos administrativos. A partir da citada Lei 11.091, passou a existir a comissão interna de supervisão (CIS) 42, desaparecendo a comissão permanente de pessoal técnico-administrativo (CPPTA). Esta mudança foi ocasionada especialmente pela alteração do plano único de cargos e salários (PUCRES) para o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira e técnicos administrativos em educação (PCCTAE), que passa a integrar o plano de desenvolvimento institucional (PDI). A própria legislação adota a expressão avaliação de desempenho, supervisão integrada e vinculada ao contexto institucional, que exige um programa de capacitação, envolvido com todo o conjunto institucional com vistas a eficácia institucional (RAI, 2006, p. 18).

Com a implementação do plano de carreira dos técnicos administrativos, foi possível a admissão de mais servidores na área administrativa por meio de concurso público pois, como pode ser observado no gráfico abaixo, houve aumento no quantitativo de servidores, atingindo seu ponto máximo no ano de 2016, sendo que a partir daquele ano ocorreu uma pequena redução de pessoal por motivo de exonerações, aposentadorias e falecimento (gráfico 3).

*Gráfico 3: Fonte: Elaborado pela autora (CRD/DRH/2021)*



**Fonte:** elaborado pela autora (CRD/DRH/2021).

### 4.3 Análise e discussão dos resultados

Este tópico trata da análise das informações que foram obtidas por meio de documentos e dados institucionais, bem como do relato dos participantes do grupo focal, a fim de atender os objetivos específicos do estudo e responder a questão levantada na pesquisa.

Para a realização da análise, foi necessário inicialmente elaborar o mapeamento dos servidores técnicos administrativos em educação da IFES, com base nos documentos e dados coletados, a fim de conhecer a composição, distribuição, qualificação e descrição de suas atribuições na instituição. Esses dados foram tabulados em planilha por meio do programa *Microsoft Excel*, organizados, classificados e consolidados em quadros e gráficos, conforme demonstrado no tópico 4.8 e 4.9 deste capítulo.

A partir desse mapeamento, foi possível compreender a relação histórica destes servidores com a avaliação de desempenho e a gestão por competência, bem como a importância desse instrumento e modelo de gestão para o desenvolvimento da instituição, sob a ótica da gestão de pessoal.

Com isso, procedeu-se a análise das informações obtidas por meio da transcrição dos relatos do grupo focal, com a finalidade de submeter o conteúdo a uma categorização temática, selecionando os apontamentos que pudessem responder o problema da pesquisa e os objetivos específicos do estudo, bem como relacionando-os ao aporte teórico que fundamentou a pesquisa.

Assim, com a categorização temática definida com base nos atributos da avaliação de desempenho, a análise realizou-se a partir das seguintes variáveis: modo de execução do trabalho; cumprimento das tarefas e das exigências decorrentes das atribuições do cargo; e capacidade própria em utilizar o conhecimento obtido no âmbito da avaliação para alcançar os objetivos institucionais.

#### 4.3.1 Do modo de execução do trabalho

Visando identificar o processo de avaliação de desempenho na UNIR, descrevendo os princípios e diretrizes do processo, na análise dos documentos, dados e relatos do grupo focal, buscou-se localizar informações inerentes à avaliação de desempenho e sua relação com o modo de execução do trabalho realizado pelos técnicos administrativos em educação.

Para Bravo e Mello (2020), o principal objetivo da avaliação de desempenho é poder comparar a prática do trabalho com as atribuições preestabelecidas pela organização, resultando em ações que visam reduzir o distanciamento entre esses parâmetros.

Nesse contexto, no que diz respeito aos documentos, foram encontradas as seguintes legislações e normas vigentes de âmbito nacional, que norteiam o instrumento de avaliação de desempenho na universidade: Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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; Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação; e o Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprova o código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal.

No que pôde ser observado, o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs na instituição encontra-se devidamente regulamentado pelas normativas vigentes, de âmbito nacional, as quais estabelecem princípios e diretrizes a serem aplicadas à avaliação, pois no regime jurídico único dos servidores públicos o referido instrumento está normatizado especificamente para fins de avaliação de estágio probatório dos servidores.

No plano de carreira dos TAEs, observou-se que a avaliação de desempenho é apresentada no rol de princípios e diretrizes que orientam a gestão dos cargos pertencentes ao PPCTAE, determinando que a avaliação seja adotada como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

Quanto ao Decreto nº 5.828, de 4 de julho de 2006, que estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimentos dos servidores integrantes do PCCTAE, a avaliação de desempenho é definida como instrumento gerencial que possibilita ao gestor medir os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, com critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, que são pactuadas com a equipe de trabalho,

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

Já o Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que se refere ao código de ética dos servidores públicos, elenca os deveres e as vedações a serem observadas pelo servidor público no exercício de suas funções, tais como: desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo; exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento; ser assíduo e frequente; e outros.

Ainda, no levantamento dos documentos, foram encontradas as normas vigentes de aplicação no âmbito da UNIR, relacionadas à vida funcional dos servidores técnicos administrativos, que são as seguintes: Resolução nº 60/CONSAD/2008, que dispõe sobre normas para afastamento de servidores técnicos administrativos para capacitação; Resolução nº 172/CONSAD/2017, que estabelece novas normas para o estágio probatório de servidores técnicos administrativos da UNIR; Resolução nº 203/CONSAD/2018, que redimensiona cargos na pró-reitoria de administração e aprova seu regimento; Resolução nº 303/CONSAD/2021, que estabelece normas sobre jornada de trabalho dos técnicos administrativos em educação na UNIR; e Resolução nº 357/CONSAD/2021, que define a estrutura organizacional e a distribuição de CD, FG e FCC (define critérios para distribuição de FCC) da UNIR.

Na análise destas regulamentações, de aplicação no âmbito institucional, percebeu-se a ausência de normativa que regulamente a avaliação de desempenho dos TAEs na IFES, pois as resoluções encontradas tratam somente de outros aspectos da vida funcional destes servidores, portanto não havendo documento legal de nível institucional que oriente a gestão de pessoal com relação ao processo da avaliação.

Segundo Melazo *et al.* (2019), as organizações públicas possuem regulamentação específica, que necessita de estudos para orientar seus servidores, a fim de que a avaliação de desempenho não se torne apenas um instrumento burocrático.

Com os relatos fornecidos pelo grupo focal, foi possível obter a percepção dos gestores que participaram das reuniões, quanto ao processo de avaliação de desempenho dos TAEs na instituição, para análise e identificação dos principais pontos relacionados ao modo de execução do trabalho.

Na percepção dos gestores, a gestão de pessoas da universidade já vem há muito tempo tentando melhorar a avaliação de desempenho dos TAEs, pois afirmam que a avaliação precisa se aproximar da gestão de pessoas, bem como também os servidores responsáveis pelo processo de avaliação precisam de capacitação para que possam inserir a

gestão por competências no processo de avaliação, mas devido às diversas dificuldades, ainda não foi possível implantar um modelo de avaliação que atenda às necessidades da gestão de pessoal, como pode ser observado no relato do gestor 7:

Avaliação de desempenho[...] a gente já vinha desde a gestão anterior [...] fazendo [...] tentando montar comissões para melhorar [...] vendo se precisava trazer [...] aperfeiçoar a ferramenta [...] trazer ela como uma aliada da gestão de pessoas [...] mas a gente tinha muitos entraves [...] tinha a questão da falta de pessoal [...] tinha a questão que quem trabalhava com avaliação de desempenho não tinha esse conhecimento amplo da gestão por competência [...] que a gente precisava que essas pessoas se capacitassem primeiro [...] tivesse domínio do assunto [...] pra gente poder melhorar a ferramenta.

De acordo com Silva *et al.* (2018), a avaliação de desempenho, além de possibilitar o acompanhamento das atividades, estabelece os resultados a serem atingidos pelos indivíduos e acompanha o processo de trabalho ao fornecer *feedback* constante.

Outra questão, apontada pelos gestores, diz respeito aos critérios da avaliação, pois não entendem o fundamento desses critérios, como também percebem que a finalidade da avaliação está restrita à concessão de progressão, mas entendem que o instrumento precisa considerar outros aspectos necessários à gestão de pessoal. A afirmativa fica evidente na fala do gestor 8:

E aí eu não consegui entender muito bem como é que tinham lançado aqueles critérios [...] mas que na verdade só funcionava mesmo como progressão mesmo [...] só a parte que precisa ser feito mesmo [...] mas que não se leva em consideração nem muita coisa que a gente sabe que é necessário na avaliação de desempenho [...] e até para projetar outros pilares da gestão por competência [...] como por exemplo a parte do desenvolvimento de pessoal [...] a parte do planejamento da força de trabalho que a gente acaba não tendo muita referência nesse sentido.

A avaliação de desempenho, na administração pública, tem como objetivo gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos (MELAZO *et al.* 2019).

Sendo assim, a partir destas informações, compreendeu-se que a avaliação de desempenho dos servidores TAEs na universidade está normatizada somente por regulamentações de âmbito nacional, portanto havendo a necessidade de normatizá-la institucionalmente, considerando as peculiaridades existentes, para que esse instrumento possa cumprir com a sua finalidade e possa atender as expectativas da gestão de pessoal, tendo em vista a capacidade da avaliação em mensurar o modo de execução do trabalho dos servidores, por meio de critérios inerentes às competências individuais. O modelo utilizado pela gestão de pessoas destina-se exclusivamente à concessão de progressão funcional, o que

representa falta de aproveitamento de uma ferramenta com potencial de fornecer dados relevantes ao planejamento estratégico da gestão de pessoas.

#### 4.3.2 Do cumprimento das tarefas

Ainda com o objetivo de conhecer o processo de avaliação de desempenho dos TAEs na IFES, realizou-se a análise dos documentos, dados institucionais e informações obtidas com o grupo focal, em busca de informações para compreender a relação do cumprimento das tarefas com a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho deve ter como finalidade o alinhamento do desempenho e aptidão dos servidores com as metas organizacionais, para que os méritos possam ser revelados e a eficiência administrativa alcançada (MELAZO *et al.*, 2019).

Considerando que a avaliação de desempenho possibilita mensurar o cumprimento das tarefas dos servidores TAEs da IFES, procedeu-se a análise dos documentos fornecidos pela coordenação de capacitação e desenvolvimento (CCD), unidade responsável pelo processo de avaliação de desempenho, que está subordinada à diretoria de gestão de pessoas.

Analisando os documentos verificou-se que na universidade as avaliações dos TAEs são realizadas de forma virtual por meio de um sistema denominado Programa de Avaliação de Desempenho (PAD), demonstrado na figura 6, no qual os servidores devem acessar para realizar sua autoavaliação, indicar sua chefia imediata e um colega da equipe de trabalho para avaliá-lo.

Conforme as informações fornecidas pela CCD, os servidores são comunicados da realização de suas avaliações por meio de um aviso institucional, no qual a unidade responsável pelo processo relaciona todos os servidores aptos a serem avaliados. Assim, os servidores devem acessar o sistema e proceder com sua autoavaliação e indicação dos avaliadores. O sistema de avaliação fica disponível por um período determinado aos servidores, o que faz com que os prazos e protocolos do processo sejam cumpridos a rigor.

Observa-se, na figura 6, que no *layout* do sistema são disponibilizados os campos para identificação do servidor, o *link* para orientação de acesso aos usuários e informações dos canais de comunicação para esclarecimentos, caso haja dúvida no processo da avaliação.

Figura 6: Sítio Eletrônico PAD

← → ↻ sistemas.unir.br/pad/

Apps SIGAA - Sistema Int... UNIR Dashboard - Portal... Entrar na conta da... Área do Condômino SEI / UNIR SIAFI - Sistema Inte... SICAF - Sistema de...

**PAD - Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação**

**Orientação de Acesso - Usuário e Senha (Clique Aqui)**

Usuário:

Senha:

[Esqueceu a senha?](#)

**Informações**

O sistema PAD NÃO utiliza as credenciais do SINGU ou SIGAA, favor utilize o link Esqueceu a senha (que esta logo acima) para recuperar ou criar sua senha. Se o problema de acesso persistir ou houver alguma dúvida, envie um email para pad@unir.br, com os seguintes dados:

- \* Nome Completo
- \* CPF e SIAPE
- \* Email Institucional
- \* Dt. Nascimento

DGP - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
TEL.: 2182-2150  
E-MAIL: pad@unir.br

**Fonte:** Sítio Eletrônico PAD/UNIR (2021).

O sistema apresenta os critérios da avaliação de desempenho do avaliado e dos avaliadores, conforme demonstrado na figura 7. Na análise, observou-se que os critérios estabelecidos para avaliação do chefe são os mesmos critérios estabelecidos para a autoavaliação do servidor. No entanto, os critérios estabelecidos para a avaliação do colega são distintos dos demais.

Na avaliação do chefe imediato e na autoavaliação do servidor constam os seguintes critérios: abertura a mudanças; criatividade; cumprimento de prazos; desenvolvimento profissional e pessoal; entendimento do papel profissional e espírito de cidadania; iniciativa; planejamento e organização; relacionamento pessoal; responsabilidade; e trabalho em equipe.

Já a avaliação do colega apresenta os seguintes critérios: comunicação com o setor de atendimento; cumprimento dos prazos e horários; empenho na busca por resultados; e qualidade na informação prestada.

Figura 7: critérios da avaliação de desempenho dos TAEs

**PAD - Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação**

Início Minha Avaliação Avaliações Pendentes Administração Sair

Avaliação Número: [REDACTED] do Servidor: [REDACTED]

Avaliação do Chefe: [REDACTED]

- 1) ABERTURA A MUDANÇAS: É flexível a mudanças de trabalho, conseguindo se adaptar às novas demandas e prioridades.
- 2) CRIATIVIDADE: Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente.
- 3) CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa o trabalho dentro do prazo estabelecido.
- 4) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.
- 5) ENTENDIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL/ESPÍRITO DE CIDADANIA: Demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos.
- 6) INICIATIVA: Antecipa-se as demandas e necessidades dos usuários e da equipe.
- 7) PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.
- 8) RELACIONAMENTO PESSOAL: Relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.
- 9) RESPONSABILIDADE: A Frequência ao trabalho, assumindo suas obrigações e compromissos, bem como zela pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.
- 10) TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas tarefas dispondo-se a ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.

TOTAL:

Avaliação do Colega: [REDACTED]

- 1) COMUNICAÇÃO COM O SETOR DE ATENDIMENTO: o acesso ao atendimento e as informações institucionais foi satisfatória, através dos meios disponíveis, tais como: atendimento pessoal, telefone, correio e internet.
- 2) CUMPRIMENTO DOS PRAZOS E HORÁRIOS: o usuário foi atendido, respeitando-se os prazos e horários previamente combinados, bem como respeitando-se aqueles estabelecidos pela Instituição.
- 3) EMPENHO NA BUSCA POR RESULTADOS: houve empenho do indivíduo/equipe na busca de solução satisfatória para a demanda apresentada pelo usuário.
- 4) QUALIDADE NA INFORMAÇÃO PRESTADAS: as informações prestadas ao usuário foram suficientemente esclarecedoras para o melhor encaminhamento da demanda apresentada.
- 5) URBANIDADE NO ATENDIMENTO: o atendimento foi realizado de forma solícita, com cordialidade e presteza.

TOTAL:

Avaliação do Servidor: [REDACTED]

- 1) ABERTURA A MUDANÇAS: É flexível a mudanças de trabalho, conseguindo se adaptar às novas demandas e prioridades.
- 2) CRIATIVIDADE: Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente.
- 3) CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa o trabalho dentro do prazo estabelecido.
- 4) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.
- 5) ENTENDIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL/ESPÍRITO DE CIDADANIA: Demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos.
- 6) INICIATIVA: Antecipa-se as demandas e necessidades dos usuários e da equipe.
- 7) PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.
- 8) RELACIONAMENTO PESSOAL: Relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.
- 9) RESPONSABILIDADE: A Frequência ao trabalho, assumindo suas obrigações e compromissos, bem como zela pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.
- 10) TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas tarefas dispondo-se a ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.

TOTAL:

Fonte: CCD/DGP (2021).

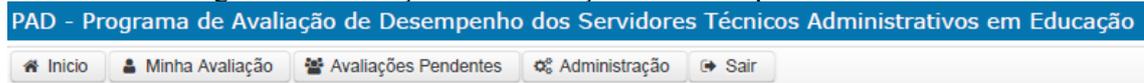
Em análise aos critérios da avaliação, buscou-se localizar a fundamentação legal utilizada na definição dos critérios, para compreender de que forma tais critérios podem mensurar o cumprimento das tarefas dos servidores. Ocorre que as legislações encontradas não estabelecem especificamente esses critérios para os TAEs, pois são normativas de âmbito nacional que se referem a critérios generalizados da vida funcional do servidor na administração pública federal.

Avaliar o desempenho consiste em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas sobre quanto do desempenho do indivíduo está compatível com o esperado para

seu cargo, sendo que para isso é fundamental a delimitação prévia de um plano de trabalho, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho (BRASIL, 2013)

As pontuações para cada critério da avaliação estão definidas da seguinte forma: 1 – insuficiente; 2 - abaixo do esperado; 3 - dentro do esperado; e 4 - acima do esperado; cada pontuação equivale a um intervalo de percentual correspondente ao desempenho do servidor, podendo atingir até 100% (cem por cento), conforme demonstra a figura 8.

Figura 8: Pontuações da avaliação de desempenho dos TAEs



Leia antes:

**Informações para realizar a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Nas avaliações você terá as seguintes escolhas para as pontuações:

- 1 corresponde a 0% a 29% - INSUFICIENTE
- 2 corresponde a 30% a 49% - ABAIXO DO ESPERADO
- 3 corresponde a 50% a 74% - DENTRO DO ESPERADO
- 4 corresponde a 75% a 100% - ACIMA DO ESPERADO

**obs.: O valor (1) corresponde a menor avaliação e o valor (4) a maior avaliação.**

**Fonte:** CCD/DGP (2021).

Na análise das pontuações aplicadas na avaliação, percebe-se que a distribuição dos percentuais não estão uniformes, pois há pontuação com intervalo de 30% (trinta por cento), enquanto outras com intervalo de 20% (vinte por cento); na busca de informações para compreender essa divisão, não foram encontrados os métodos adotados para determinar a distribuição.

A CCD forneceu também um projeto de plano de avaliação de desempenho elaborado no ano de 2007, no qual consta a apresentação dos programas do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, os objetivos do plano, suas diretrizes e princípios, os principais conceitos, sobre a avaliação de desempenho na UNIR e, anexo, a proposta de resolução sobre a avaliação de desempenho dos TAEs, mas após averiguação nos documentos que tratam das regulamentações institucionais, não foi encontrada a aprovação do referido plano e resolução.

A referida coordenação no ano de 2020 elaborou uma nova proposta de instrução normativa para disciplinar o Programa de Avaliação e Desempenho (PROAD) dos TAEs, que traz em sua redação a conceituação, a finalidade e os objetivos da avaliação, bem como competências e atribuições das unidades envolvidas no processo, metodologia, processo de avaliação e recursos. No entanto, essa proposta ainda não foi aprovada nos órgãos

competentes da universidade, pois encontra-se em ajustes na DGP para conclusão e demais protocolos necessários à sua aprovação.

Diante destas propostas de regulamentação institucional e da avaliação de desempenho dos TAEs, foi observado a necessidade de melhorar esse instrumento, no intuito de torná-lo mais estratégico na gestão de pessoas da universidade, como também contribuir com iniciativas da gestão de pessoal para formalizar essas melhorias, mas ocorre que, em virtude das dificuldades apresentadas pelos gestores no grupo focal, não foi possível efetivar essa mudança.

De acordo com os gestores no grupo focal, a avaliação de desempenho dos TAEs precisa ser reformulada, pois em relação ao cumprimento das tarefas, o instrumento é aplicado somente para fins de progressão funcional, o que, no decorrer do tempo, não acompanhou as mudanças ocorridas na universidade (tecnologia, processos, legislações etc.) e reconhecem que, por meio da avaliação a gestão de pessoas, poderia ser mais estratégica em suas ações, como relata o gestor 3:

Minha percepção quanto essa parte de implantação da gestão por competências e aplicação da avaliação de desempenho [...] que ela é técnica [...] só única e exclusivamente para dar o aumento de salário [...] para mais nada [...] não tem valor nenhum [...]nem psicológico [...] infelizmente.

Segundo a percepção dos gestores, a avaliação de desempenho dos TAEs se mantém no mesmo formato e critérios nos últimos 10 (dez) anos, portanto necessitando ser adequada a realidade da gestão de pessoas da universidade, relata o gestor 4:

A avaliação desde quando eu entrei na universidade é com sistema informatizado...como as meninas falaram... o histórico foi à custa de muito trabalho e tudo...no entanto o formulário de avaliação... ele nunca mudou ao longo desses 10 anos... então só os mesmos critérios...bem simples... eu acredito que poderia ser mudado para uma forma mais completa ou mais complexa...vamos dizer assim... deixa um pouco mais rigoroso.

Ratifica o gestor 1, conforme se pode observar:

As informações do sistema meramente para fins de progressão [...] não tinha nada pensando em gestão de competências [...] era uma avaliação que tanto naquela época quanto agora [...] eu vejo que ela não reflete de fato a realidade dos servidores [...] então assim a gente tem uma estrutura funcional [...] de hierarquias [...] de funções enfim [...] que hoje você é chefe [...] e amanhã o teu colega da mesa do lado é teu chefe [...] então assim [...] claro nem todos os casos [...] mas não necessariamente a avaliação vai refletir como que o seu colega tá trabalhando [...] se hoje você tem a chefinha e você fica pensando [...] amanhã eu não vou estar aqui [...] amanhã ele pode me avaliar.

Foi observado nos relatos que predominou a afirmação de que a avaliação é destinada somente para fins de progressão funcional, como pôde ser percebido na fala do gestor 2:

A nossa avaliação ela é feita até hoje [...] de desempenho para fins de progressão realmente [...] mas assim por exemplo a minha avaliação é feita no órgão que eu

estou e lá eles têm um sistema muito claro que funciona enfim [...] e eu sou avaliada embora seja naquele formulário que a universidade manda [...] mas a visão que o procurador tem em relação a minha avaliação é a mesma que ele utiliza para avaliar os servidores que são do órgão [...] então assim eles realmente observam que o servidor nesse ponto ele faz isso tá *ok* [...] mas deve melhorar ainda em determinado sentido [...] e eu acho que esse retorno é importante porque não adianta a gente só avaliar se Fulano tá ótimo [...] só pensando que essa pessoa terá uma retribuição financeira [...] mas assim avaliar também esse aspecto do quanto a gente pode melhorar enquanto servidores.

Segundo Cunha *et. al.* (2019), o processo de avaliação de desempenho se aplica na avaliação de resultados individuais, de grupo e organizacionais, e tem como finalidade primária a melhora do desempenho organizacional a partir da melhora do desempenho dos funcionários, por meio da identificação das suas necessidades, como também sua satisfação profissional.

Dessa forma, pelo que pôde ser compreendido na análise, o modelo de avaliação de desempenho aplicado aos TAEs da universidade contempla critérios que não estão relacionados com o cumprimento da tarefa dos servidores, uma vez que seu uso se destina à concessão de progressão funcional. O uso da tecnologia no processo da avaliação dinamiza e otimiza a sua realização, o que representa a modernização desse instrumento quanto à sua aplicação, no entanto os resultados obtidos com a avaliação em nada contribuem para uma gestão estratégica de pessoas, pois seus critérios e finalidade se mantiveram desde a sua criação na instituição e divergem do objetivo de uma avaliação de desempenho, de acordo com seus conceitos.

#### 4.3.3 Exigências das atribuições dos cargos

Com a finalidade de conhecer o histórico, as demandas existentes e as perspectivas da universidade com relação à gestão por competência, realizou-se uma análise das exigências das atribuições cargos e a sua relação com a gestão por competências.

A gestão por competências no serviço público federal surgiu por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a PNDP, a ser observada pela universidade. Ocorre que o referido documento foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre uma nova PNDP, estabelecendo procedimentos e critérios para o plano de desenvolvimento de pessoal da universidade, com objetivo de promover o

desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação da administração pública.

Assim, a gestão de pessoas da universidade deve elaborar seu PDP com base nas diretrizes determinadas por esse novo regulamento, com foco no desenvolvimento das competências dos servidores, portanto reafirmando a importância da gestão por competências no serviço público.

No entanto, no levantamento dos documentos, realizou-se a busca por normativas que regulamentassem a gestão por competências na universidade, no entanto não foram encontradas normativas institucionais que tratassem desse modelo de gestão na instituição.

Quanto à política de gestão de pessoas da universidade e a sua relação com a gestão por competências, foram localizados no sítio eletrônico da universidade os seguintes documentos: avaliações institucionais, relatórios de gestão e Plano de Desenvolvimento Institucional, que apresentam as demandas passadas, presentes e futuras relacionadas aos TAEs.

Na concepção de Cavalcante e Renault (2018), para promover o aprimoramento do desempenho em nível individual, funcional e organizacional, a partir da manifestação de competências, faz-se necessário aderir a um modelo gerencial de gestão por competências, no sentido de identificar as competências a serem desenvolvidas ou aprimoradas, como também criar mecanismos que possa subsidiar estas ações.

As avaliações institucionais foram realizadas no período de 2006 a 2019, nas quais foram observados os principais pontos: a inexistência de uma política de gestão de pessoas que pudesse atender o PCCTAE implementado no ano de 2005, bem como a necessidade de atenção mais permanente no processo de qualificação dos servidores. Em 2013, existia a carência de servidores técnico-administrativos, não somente na instituição, mas uma defasagem a nível nacional e permanência da falta de uma política interna de qualificação dos TAEs. No entanto, em 2014 houve redução no déficit de servidores técnicos administrativos, em virtude da admissão de novos servidores por meio de concurso público, o que permitiu uma distribuição significativa destes servidores e realização de atividades relacionadas à capacitação, mas permanecia a falta de política institucional para qualificação dos TAEs. Em 2015, foi verificada a necessidade de melhorar a alocação dos servidores, a permanência da falta de políticas de integração dos servidores e a necessidade de desenvolver competências para as unidades. No ano de 2017 foi percebida a insatisfação dos servidores técnicos quanto à qualificação profissional, mas houve previsão para capacitação dos servidores, no entanto por questões orçamentárias poucos cursos foram realizados e ainda sem evidências de

implementação de uma política de qualificação para pós-graduação dos TAEs. Em 2018 foi observado que perdurava a insuficiência de atividades de desenvolvimento para formação continuada/qualificação dos servidores. Já em 2019, foi apontada a existência de políticas de gestão em relação aos técnicos administrativos, mas não contemplava de forma ampla ou com garantia plena os direitos destes servidores.

Depreende-se dessas avaliações institucionais, que a partir da implementação do PCCTAE, ocorrida no ano de 2005, surgiu a necessidade de criar uma política de gestão de pessoas que pudesse atender o plano de carreira dos TAEs, estabelecer um processo permanente de qualificação, definir as ações e os protocolos necessários ao desenvolvimento dos servidores e inserir o conceito de competência na gestão de pessoas. No entanto, conforme consta nas avaliações nos anos seguintes, permanecia a ausência dessa política e somente no ano de 2019, a política de gestão foi instituída, mas, ainda assim, sem contemplar ou garantir a plenitude dos direitos dos servidores.

Outro aspecto observado nessas avaliações refere-se ao longo período de carência de servidores no quadro de pessoal dos TAEs (2005 a 2013), que foi amenizado com a admissão de novos servidores por meio de concurso público no ano de 2014, mas o quantitativo de servidores é considerado insuficiente para atender as demandas da universidade.

O desenvolvimento, a qualificação e a capacitação dos TAEs, é considerado insatisfatório pelos servidores ao longo dos anos em que ocorreram estas avaliações, apesar das iniciativas da gestão de pessoas para estabelecer um plano de capacitação, o qual conseguia ser realizado parcialmente, como pôde ser observado.

Os relatórios de gestão referem-se ao período dos anos de 2006 a 2019, em que foram apresentadas ações relacionadas à gestão de pessoas da seguinte forma: em 2006: metas para cursos de qualificação e capacitação alcançada parcialmente, previsão de implantação da sala de capacitação e treinamento não alcançada, e meta para qualificação em nível de mestrado/doutorado alcançada parcialmente; em 2007: realização de ações voltadas ao treinamento dos servidores, considerada como meta do governo federal para as IFES; em 2008: somente apresentação de dados quantitativos da força de trabalho da universidade, com comparativos entre os anos de 2006, 2007 e 2008; em 2009: constatado que nos últimos 10 (dez) anos a universidade havia expandido seus serviços em 50% (cinquenta por cento), mas que o seu quadro de pessoal técnico-administrativo não conseguiu sequer o acréscimo de 5% (cinco por cento); 2010 e 2011: somente apresentação de dados quantitativos da força de trabalho da universidade, com comparativos entre os 4 (quatro) anos anteriores; 2012: constatado o deficit de servidores técnicos administrativos, o que comprometia tanto o

desenvolvimento das atividades administrativas como as atividades finalísticas da instituição, havendo acréscimo dos níveis de qualificação dos servidores em relação aos anos anteriores e enfatizada a importância da avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos; 2013: observados estímulos do crescimento profissional pela capacitação e qualificação, mesmo com a persistência de muitas limitações para a gestão de pessoal, houve alocação de vagas pelo MEC para admissão de novos servidores técnicos administrativos; 2014: a falta de pessoal para avaliar os ambientes organizacionais levou a movimentação de servidores técnicos administrativos por motivo de insatisfação com o ambiente de trabalho; 2015: destacada a movimentação de servidores por motivo de insatisfação com o ambiente de trabalho, alta rotatividade de servidores técnicos administrativos recém-admitidos e não comparecimento para posse de candidatos convocados no concurso público, por motivo de desinteresse nos vencimentos dos cargos, em especial os engenheiros, analistas e técnicos em tecnologia; 2016: número significativo de novos servidores efetivos, mas a rotatividade destes foi intensa, por motivos de aprovação em outros concursos públicos, permanecia a dificuldade em dispor de equipe técnica para avaliação dos ambientes organizacionais e dificuldade em preencher vagas na área técnica; 2017: elaboração do projeto de pesquisa para realizar diagnóstico em todos os setores da universidade; 2018: o plano anual de capacitação foi alcançado parcialmente e foi apresentado como desafio a implementação da gestão por competência, bem como fortalecer as políticas de gestão de pessoas; 2019: as estratégias de recrutamento e alocação de pessoal foram reorganizadas com a criação da Coordenadoria de Provimento e Movimentação de Pessoal (COM); ingresso de novos servidores técnicos administrativos por meio de concurso público, a regulamentação fortaleceu a política de movimentação de pessoal, o plano de capacitação alcançado parcialmente, apresentado novamente o desafio da implementação da gestão por competências e o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas.

Na análise desses relatórios, verificou-se que foram estabelecidas metas de qualificação e capacitação, que no decorrer dos anos eram alcançadas parcialmente, mas a partir de 2013 a gestão de pessoas passou a implementar ações de estímulo ao crescimento profissional dos servidores pela qualificação e capacitação.

Como pôde ser observado, em decorrência da expansão dos serviços da universidade, o quantitativo de servidores do quadro de pessoal TAEs tornou-se insuficiente, pois o acréscimo de servidores não era proporcional ao aumento dos serviços, o que comprometia o desenvolvimento das atividades administrativas e finalísticas da instituição.

A movimentação de pessoal, a partir de 2014, passou a receber uma maior atenção da gestão de pessoas, pois com a grande movimentação dos servidores surgiu a necessidade de avaliação dos ambientes organizacionais da instituição, que levou à criação de uma coordenação específica para esse trabalho em 2018, e a instituição da política de movimentação de pessoal em 2019, conforme pôde ser percebido nos relatórios.

Nesses relatórios foi possível perceber que a avaliação de desempenho dos servidores TAEs é considerada instrumento relevante para a instituição, mas não foram apresentadas as contribuições da avaliação para a gestão de pessoas.

Quanto a gestão por competências, somente em 2018 a gestão de pessoas assumiu o desafio de implementar esse modelo de gestão na instituição, no entanto não consta nos relatórios as ações e resultados desse processo, como pôde ser observado.

Em relação às exigências das atribuições dos cargos, no levantamento de documentos foi encontrado o ofício nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC/2005, o qual estabelece, de forma sumária, as atribuições dos cargos pertencentes ao PCCTE. Em sua análise, foi possível identificar as atribuições relacionadas com as competências individuais e quais se referem às competências para trabalho em equipe, que podem subsidiar o mapeamento das competências com mais evidência nos cargos e classificá-las por tipo de competência. A identificação dos tipos de competências inerentes à atribuição dos cargos possibilita a inserção de critérios na avaliação de desempenho dos TAEs, com a finalidade de diagnosticar, acompanhar e adequar o desempenho dos servidores às competências necessárias ao atendimento dos objetivos da universidade.

De acordo com Montezano *et al.* (2019), as iniciativas de capacitação de desenvolvimento de pessoal por competências contribui para a aplicação da noção de competências no setor público.

Para os gestores, segundo os relatos obtidos no grupo focal, com relação às exigências das atribuições do cargo, inexistia uma política de gestão de pessoas que pudesse nortear as ações de qualificação e capacitação dos servidores, no entanto buscaram inserir na instituição a conscientização da necessidade de capacitação, como se observou na fala do gestor 2:

Primeiro a questão de política gestão de pessoas [...] naquele momento nós não tínhamos nada [...] não existia nada nesse sentido na universidade [...] o que nós tínhamos era um DRH funcionando no sentido de fazer registros [...] de direitos [...] concessão de progressão [...] enfim folha de pagamento [...] a questão mesmo de programas de treinamento e desenvolvimento de servidor [...] a gente não tinha [...] Depois que a CCD realmente [...] ela começou a atuar nessa forma de dar conhecimento [...] dar visibilidade da necessidade de se capacitar para você progredir ao menos nos níveis [...] é que a gente começou a ter a noção do quanto tinha pessoas que ignoravam esse assunto [...] e a partir daí houve aquela manifestação positiva das pessoas [...] a gente colocar as pessoas para fazer os

curso [...] buscar as pessoas para fazer curso [...] proporcionar todas essas possibilidades [...] e com o intuito de realmente melhorar a capacitação dessas pessoas.

A questão da capacitação dos servidores TAEs, na percepção dos gestores, ao longo do tempo apresentou muitos avanços, uma vez que a universidade precisava de servidores capacitados e qualificados para exercer suas atribuições, assim pôde ser percebido no relato do gestor 5:

No que diz respeito as pessoas eu vejo que a Universidade avanço muito em relação à capacitação...hoje a Universidade está aberta para capacitar todo mundo que queira se capacitar...você vê os mestrados...os próprios programas aí que antigamente para um técnico entrar no programa de mestrado na Universidade era quase impossível.

A gestão de pessoas precisou repensar sobre o conhecimento obtido nas capacitações e sua aplicabilidade de acordo com as atribuições do cargo, como também a necessidade de conhecer e inserir na universidade a gestão por competências, como foi observado no relato do gestor 7:

Percebia que ao mesmo tempo que tinham pessoas que não se capacitavam tinha outras que iam para capacitação sem nem saber implementar os conhecimentos [...] então a gente começou a fazer mecanismos que as pessoas pensassem mesmo [...] a gente tá pedindo uma capacitação [...] porque que a gente tá pedindo essa capacitação [...] o que ela vai trazer de retorno [...] onde que a gente vai implementar essa capacitação [...] qual é a melhoria que essa capacitação vai trazer [...] até mesmo antes de chegar na questão competência [...] mas a gente já tentava fazer as pessoas começarem a pensar na capacitação de uma forma mais ligada com a prática [...] a outra que a gente percebeu é que a gente precisava criar essa noção de gestão de competência [...] para que ela realmente passasse a fazer parte da instituição [...] para que a UNIR trouxesse isso para dentro dela [...] mas as pessoas precisavam conhecer.

No que se refere ao PNPD, com a inserção da nova política de pessoal, o plano de desenvolvimento de pessoal da gestão de pessoas da universidade passou a ser centralizado no sistema SIPEC, e com isso foi necessário realizar o mapeamento dos cursos e treinamentos, com base nas informações das unidades, em atendimento às determinações do plano nacional, que na percepção da gestão gerou uma demanda maior de trabalho, conforme relata o gestor 8:

Então aí a gente teve com a mudança também do próprio plano de desenvolvimento [...] nosso famoso PDP [...] ele foi centralizado no SIPEC [...] no Ministério da Economia [...] então assim foi outro trabalho gigantesco [...] porque consolidar esse plano para nós [...] se tivemos o trabalho de mapear os cursos [...] as necessidades das unidades que nos informavam [...] para gente consolidar [...] nós mapeamos e com o novo sistema do PDP [...] a própria manifestação técnica do Ministério da Economia [...] eles sugerem [...] dá uma lista de sugestões de cursos que estão disponível.

Na visão da gestão, a inserção da gestão por competência na PDNP contribuiu significativamente para o desenvolvimento de pessoal, planejamento da gestão de pessoas e

dimensionamento dos cargos na instituição, mas sua implementação confronta-se com a questão da cultura organizacional e, portanto, a universidade precisa repensar sobre sua política de gestão de pessoas, o que pode ser compreendido no relato do gestor 8:

E aí entra a questão do desenvolvimento de pessoal [...] então são dimensões da gestão por competência que nós precisamos repensar [...] implementar cada um [...] porque cada dimensão vai depender uma da outra... então eu tenho que trabalhar dimensionamento [...] o próprio ingresso [...] o concurso deve ter pensado já no modelo de gestão por competência [...] esse planejamento da força de trabalho [...] a gente sabe que tem a questão da cultura organizacional da instituição [...] tem as próprias limitações [...] que no contexto em que nós vivemos hoje [...] com as legislações que limitam [...] mas a gente precisa realmente pensar e repensar a política de gestão de pessoas e integrar esses arranjos [...] fazer com que ele funcione só assim o modelo de gestão por competência ele vai estar efetivamente aberto para sua completa implementação.

Os gestores acreditam que a gestão por competências poderia ter sido implementada a partir da instituição do plano de carreira do TAEs, pois seu ponto de partida seria o mapeamento dos cargos e suas atribuições. No entanto, a lotação dos servidores admitidos no concurso realizado em 2014, com base em experiência profissional, foi o que mais se aproximou da gestão por competências na universidade, de acordo com a fala do gestor 1:

Eu entrei em 2008 [...] então o PCCTAE [...] a Lei n.11091 estava assim [...] dando os primeiros passos [...] então eu acho que aí já poderia ter também começado a pensar em gestão de competência [...] mas assim [...] acho que não teve realmente um start nesse sentido [...] então já poderia ter sido nessa época mapeado todos os cargos...enfim as atribuições [...] Olhando a colega agora eu lembrei [...] que na época que ela entrou foi feito um questionário para colocar os servidores conforme alguma experiência anterior [...] a expectativa desse servidor na universidade [...] então isso daí [...] pelo tempo que eu passei [...] foi o que mais se aproximou dessa intenção de fazer gestão por competência na UNIR.

Júnior e Lopes (2019) conceituam a gestão por competências como um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver as competências das pessoas e da organização, a fim de alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos da organização, por meio da definição das competências necessárias às estratégias e desenvolvimento das pessoas.

Assim, de acordo com os históricos das avaliações e relatórios de gestão da universidade, a gestão de pessoas considera relevante a criação de uma política de gestão de pessoas, bem como a qualificação e capacitação dos servidores TAEs. A avaliação de desempenho é reconhecida como instrumento que pode contribuir para uma gestão estratégica de pessoas, pois permitiria mensurar o desempenho dos servidores, de acordo com as atribuições exigidas para o cargo, com base nas competências necessárias à execução das atividades funcionais, o que não ocorre com o modelo utilizado pela IFES.

Quanto à gestão por competências, apesar de a sua inserção ter ocorrido no PNPD/2007, não houve progresso na gestão de pessoas da universidade quanto à sua

implementação, mas com a instituição do PNDP/2019 os gestores acreditam que os resultados da avaliação de desempenho, com base nas competências, possibilitaria o desenvolvimento dos servidores, em consonância com as atribuições do cargo, de modo estratégico para atingir os objetivos institucionais.

Essa percepção da gestão deve-se ao fato de que o PNDP/2019 determina que a elaboração do PDP da gestão de pessoas da universidade será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências, considerado como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou função, para a consecução da excelência no serviço público.

#### 4.3.4 Capacidade de utilizar o conhecimento da avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos institucionais

Sob a perspectiva da capacidade de utilizar o conhecimento da avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos institucionais, a análise teve por objetivo verificar de que modo a avaliação de desempenho pode contribuir para as demandas da gestão por competências na universidade. No levantamento dos documentos da universidade foi encontrado o instrumento de planejamento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Segundo Silva *et al.* (2018), a gestão de pessoas por competências visa aproximar ao máximo as competências dos indivíduos na organização das competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

O PDI é um instrumento estratégico e decisivo para a reconstrução institucional, que visa as melhorias de toda natureza na universidade. Assim, localizou-se o plano proposto para o quinquênio de 2014 a 2018, e também a proposta de plano referente ao quinquênio 2019 a 2024, que se encontra em execução.

O PDI 2014-2018 apresentou os objetivos e metas para a gestão de pessoal, em relação aos servidores técnico-administrativos, conforme os seguintes empreendimentos: garantir a capacitação e qualificação dos servidores, por meio do dimensionamento do quadro de pessoal e promoção de avaliação geral e contínua do corpo técnico; promover a valorização dos servidores TAEs, assegurando a ocupação dos cargos de direção e funções gratificadas da área administrativa por servidores técnicos, ampliação da divulgação interna das decisões tomadas nos conselhos superiores e maior participação dos representantes dos servidores

TAEs nos conselhos superiores; e restabelecer os mecanismos de implantação e controle do PCCTAE.

É possível perceber, pela análise deste documento, que a universidade considera de grande importância a capacitação, qualificação e avaliação geral e contínua dos servidores TAEs, como também a valorização desses servidores por meio da indicação para ocupação para cargos de chefia na área administrativa e maior representatividade nos conselhos superiores, pois estas ações estão estabelecidas no planejamento da gestão de pessoas, conforme demonstrou o PDI 2014-2018.

O PDI 2019-2024 propôs como desafio na gestão de pessoal dos TAEs a criação de uma política de seleção, movimentação e lotação dos servidores por meio da estruturação da Coordenadoria de Provisão e Movimentação de Pessoal (CPM); implementação da gestão por competências, capacitando servidores da CPM para atuarem em sua execução; fortalecer as políticas de gestão de pessoas implementadas, por meio da redução da rotatividade de servidores nas unidades vinculadas à DGP, regulamentando as políticas implementadas perante os conselhos superiores.

No que pôde ser compreendido do PDI 2019-2024, a seleção e movimentação dos servidores necessitava da criação de uma política e estruturação de uma coordenadoria que pudesse realizar essas ações de forma estratégica, atendendo as necessidades da universidade. Desse modo, estabeleceu como desafio a implementação da gestão por competência e fortalecimento das políticas de gestão de pessoas já implementadas.

Para Sousa e Barbosa (2018), as competências contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e refletem reconhecimento social sobre a capacidade de cada indivíduo, agregando valor econômico e valor social às pessoas e às organizações.

Para os gestores, conforme se observa nos relatos do grupo focal, a avaliação de desempenho dos servidores TAEs necessita ser reformulada, no sentido de inseri-la como instrumento da gestão por competências na universidade, como consta no relato do gestor 7:

A universidade já tem muito tempo que precisa repensar a avaliação de desempenho [...] precisa colocar ela mesmo no eixo da gestão por competência [...] não ser mais só uma mera formalidade [...] então ao final vai ser essencial você sentar para conversar com o pessoal da gestão de pessoas [...] mostrar para administração o seu trabalho.

A avaliação de desempenho deve ser institucional e imparcial, com critérios definidos a partir da gestão por competências, pois assim seria possível obter dados que permitisse à gestão de pessoas melhor aproveitar os servidores, sendo assim observado no relato do gestor 1:

Eu acho realmente que uma avaliação que seja institucional [...]imparcial talvez seria menos prejudicial [...] menos contaminada..com esses critérios mesmo de gestão competência [...] conhecimento, habilidades [...] atitude [...] e aí [...] que envolve essa situação da gestão de competência de fato [...] então acho que mesmo nos moldes atuais de avaliação [...] já daria [...] já teria que incluir esses critérios para a gestão de pessoas [...] enfim depois de alguma forma pegar esses dados e verificar onde que pode aproveitar melhor cada servidor.

Nesta mesma linha de raciocínio, uma avaliação nos moldes da gestão por competências subsidiaria a gestão de pessoas na indicação de servidores para cargos de liderança, segundo o gestor 2:

E em relação ao processo de avaliação [...] inclusive nessa gestão por competências a gente consegue identificar pessoas que tenha mais esse [...] vamos dizer assim [...] que sejam o líder e que de repente é a pessoa ideal para assumir determinada função.

A necessidade de uma avaliação de desempenho que possibilite construir um bando de dados, para auxílio na gestão e desenvolvimento dos servidores, também foi observada na fala do gestor 3:

Então o que nós temos que trabalhar hoje [...] pensando em transformar esta avaliação periódica numa ferramenta de colher dados e transformar em banco de dados [...] e que esse banco de dados tenha uma leitura para uma gestão efetiva para colher dali as pessoas que tenham aquelas indicações que podem ser melhor desenvolvidas em determinadas áreas.

A regulamentação da avaliação de desempenho na instituição é considerada necessária, uma vez que trata da carreira dos servidores TAEs, para parametrizar critérios que possam ser mensurados e aplicados no desenvolvimento dos servidores, conforme relata o gestor 8:

A avaliação de desempenho [...] precisa estar regulamentada dentro da instituição porque é carreira [...] e é nesse âmbito que tem que estar regulamentada e parametrizar esses critérios [...] em que a gente possa mensurar e que ele sirva de base realmente para gente explicar o desenvolvimento de pessoal [...] consequentemente a gente também investir na motivação dos servidores [...] trabalhar o Banco de Talentos.

Percebe-se ainda que a gestão de pessoas tem como finalidade contribuir para o atendimento dos objetivos institucionais, uma vez que os trabalhos desenvolvidos na área de pessoal devem ser orientados pelo PDI da universidade e, assim, uma avaliação de desempenho realizada nos moldes da gestão por competências poderia contribuir para o alcance desse propósito, como aponta o gestor 9:

Você tem que trabalhar com o que é possível [...] o que é real [...] por isso que eu falo com nosso plano de ação e o nosso PDI é assim essencial para a gente trabalhar as medidas das possibilidades que a gente tem e não chegar lá no final dos 4 anos e se frustrar.

De acordo com Silva e Luz (2010), o conceito de competência compreende o expressivo desempenho do indivíduo em um ambiente organizacional, em que sua mobilização e emprego de conhecimentos, habilidade e atitudes na realização de atividades que contribuam para o cumprimento dos objetivos institucionais.

Nesse contexto, compreende-se que a implementação da gestão por competência é essencial à gestão de pessoas na universidade, a fim de torná-la estratégica em suas ações, e com isso apresentar resultados que possam contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, haja vista sua implementação estar prevista no PDI da instituição. Assim, a avaliação de desempenho dos servidores TAEs apresenta-se como instrumento que pode fornecer informações dos servidores para a construção de um banco de dados, que servirá de base para criação de uma política de gestão de pessoas por competência, na qual as diretrizes de desenvolvimento de pessoal estejam alinhadas ao planejamento estratégico da universidade.

#### **4.4 Achados do estudo**

Diante dos documentos legais e dados institucionais encontrados, bem como dos relatos dos gestores nas reuniões do grupo focal, buscou-se compreender o processo de avaliação de desempenho dos TAEs na universidade e conhecer o histórico da gestão de pessoas por competências, principalmente no que se relaciona aos servidores técnicos administrativos na instituição.

Neste sentido, a avaliação de desempenho dos TAEs está fundamentada legalmente em normas de âmbito nacional, mas inexitem normas institucionais que regulamentem o método e o processo da avaliação, bem como não há influência da gestão por competências na avaliação de desempenho dos TAEs.

A universidade possui sistema próprio para a aplicação da avaliação que permite maior celeridade ao processo e otimiza o uso dos recursos da gestão, portanto o uso da tecnologia representa a modernização da avaliação na instituição.

Apesar do exposto, a avaliação mantém seu formato e critérios desde sua implantação na universidade e, portanto, não houve uma revisão do instrumento para que acompanhasse as mudanças ocorridas no serviço público com relação às legislações, ferramentas, tecnologia e processos.

Esse modelo de avaliação possui critérios fundamentados nas legislações aplicadas aos servidores públicos da administração federal, não havendo confirmação de que as atribuições dos cargos que pertencem ao PCCTAE foram consideradas na definição destes critérios e, portanto, os resultados obtidos com esse modelo são precários e sem contribuições para os processos da gestão de pessoas na universidade.

Contudo, houve tentativas da gestão de pessoas da UNIR em propor uma normativa que regulamentasse a referida avaliação, a fim de obter os benefícios que esse instrumento pode oferecer, mas não houve continuidade no trâmite necessário à sua aprovação, que segundo as informações obtidas nas reuniões de grupo focal, o principal motivo apresentado foi o deficit de servidores técnicos na área de pessoal que pudesse atender todas as demandas.

Nos dados institucionais, a importância da avaliação de desempenho dos TAEs para o diagnóstico institucional, com relação ao quadro de pessoal administrativo, estava presente nas avaliações, relatórios de gestão e no plano de desenvolvimento institucional. A avaliação de desempenho dos TAEs, conforme a base documental analisada, apresentou-se como instrumento necessário ao desenvolvimento dos servidores, por meio da capacitação, qualificação e da sua importância no planejamento da gestão de pessoas.

No entanto, mesmo sendo apresentadas as vantagens no uso desse instrumento na gestão de pessoas, os documentos relataram que a avaliação de desempenhos dos TAEs é utilizada somente para fins de concessão de progressão funcional, com benefício financeiro para o servidor, justificando-se pela ausência de diretrizes e critérios que possam fornecer dados a serem utilizados para outras finalidades.

Nas reuniões do grupo focal, com base nos relatos dos participantes, os gestores reconhecem o potencial da avaliação de desempenho dos TAEs como instrumento estratégico na gestão de pessoal, por meio da formação de um banco de dados que possa subsidiar as ações de forma estratégica e efetiva na instituição, como capacitação, desenvolvimento, movimentação de pessoal e banco de talentos, mas que o modelo vigente não resulta em dados que possam ser utilizados nestes processos.

Com isso, os gestores apresentaram a necessidade de reformular o instrumento, tornando-o mais próximo das necessidades da gestão de pessoas, nos moldes da gestão por competências, uma vez que o PNDP estabelece que o plano de desenvolvimento dos servidores será construído com base no diagnóstico das competências. Também há necessidade de preparação dos avaliadores, para que a avaliação seja de fato um instrumento capaz de promover ajustes ou mudanças na gestão e, conseqüentemente, contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

No que se refere à gestão por competências na universidade, a inserção desse modelo ocorreu com o PNDP do poder executivo federal, no ano de 2007, que instituiu as diretrizes a serem observadas nas ações de desenvolvimento de pessoal no serviço público. Ocorre que em 2019 esse plano foi revogado por um novo PNDP, o qual estabeleceu novas diretrizes para o PDP, com base na gestão por competências, o que comprova a necessidade e viabilidade de implementar esse modelo de gestão no serviço público. Porém, não foram encontrados documentos que demonstrem as iniciativas ou movimentos com a finalidade de regulamentar esse modelo de gestão por competências na universidade.

De acordo com os dados institucionais, as ações de desenvolvimento de pessoas relacionadas aos TAEs são apresentadas como essenciais para o alcance dos resultados, qualidade do serviço prestado, otimização dos processos e valorização do servidor, devendo ser orientado pelo PNDP, e seguir seus princípios e diretrizes com base na gestão por competências. No entanto, os documentos institucionais apresentam que, no decorrer dos anos, a gestão de pessoas da universidade realizou ações de desenvolvimento conforme o plano nacional, mas as informações a respeito das ações necessárias à implementação da gestão por competências não foram localizadas.

Os gestores apresentaram, nas reuniões do grupo focal, a relevância da implementação da gestão por competências na universidade, pois relataram o quanto esse modelo de gestão poderia contribuir para os resultados e reconhecimento do trabalho dos servidores técnicos administrativos, mas que a instituição ainda não obteve êxito na aplicação desse modelo de gestão.

Segundo os gestores, a gestão de pessoal tentou aplicar as diretrizes da gestão por competências de modo informal na movimentação e admissão dos servidores TAEs, mas formalmente inexistiu planejamento ou execução desse modelo de gestão, no entanto reconhecem as iniciativas governamentais para sua implementação, como legislações, desenvolvimento de sistemas, capacitação dos gestores e realização de encontros nacionais para debate sobre o assunto, apontando como principais barreiras na implementação a falta de servidores para atender as demandas da área de pessoal e a falta de estímulos ao desenvolvimento da carreira dos TAEs.

Assim, a avaliação de desempenho dos TAEs demonstra ser um instrumento estratégico na implementação da gestão por competências, em virtude da sua capacidade de mensurar o desempenho dos servidores, com base nas competências inerentes às atribuições dos cargos, o que pode resultar em informações a serem utilizadas no planejamento, políticas e processos da gestão de pessoal, visando o alcance dos objetivos institucionais.

## **5 RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO**

Considerando a base teórica que fundamenta o estudo, os documentos normativos que regulamentam a avaliação de desempenho, a gestão por competências na administração pública, os dados institucionais que demonstram os processos de trabalho na universidade e a percepção apresentada pelos gestores que participaram das reuniões do grupo focal, quanto a avaliação de desempenho e sua relação com a gestão por competências, a presente pesquisa sugere a reformulação do atual sistema de avaliação de desempenho dos servidores pertencentes à carreira de TAEs, com o objetivo de torná-la um instrumento estratégico na implementação da gestão por competências, bem como sugere sua regulamentação por meio de resolução.

### **5.1 Contribuições da avaliação de desempenho para a qualidade do serviço prestado**

A proposta de reformulação da avaliação de desempenho dos TAEs tem como finalidade inserir critérios na avaliação, com base nas competências inerentes às atribuições dos cargos e nas necessidades da universidade, pois com os resultados obtidos com essa avaliação a gestão de pessoas poderá criar um plano de desenvolvimento de pessoal em consonância com os parâmetros da gestão por competências, a fim de orientar os esforços para desenvolver as competências necessárias aos servidores e, assim, contribuir para o alcance dos objetivos da universidade.

Com esse modelo de avaliação, será possível coletar dados que subsidiarão o desenvolvimento de programas de capacitação e qualificação dos servidores, identificar as necessidades de adequação funcional dos servidores técnicos administrativos na área administrativa e acadêmica, analisar seus processos de trabalho e identificar as melhorias necessárias, orientar a tomada de decisões gerenciais, construir o perfil dos servidores TAEs a serem indicados para os cargos de direção e função gratificada e construir o banco de talentos.

Assim, a proposta de avaliação de desempenho visa instrumentalizar a gestão de pessoas da universidade, de modo a fornecer insumos para o desenvolvimento da instituição e aperfeiçoamento da prestação de serviços, por meio da capacitação e qualificação dos

servidores, que, desse modo, estarão engajados com a missão da UNIR, desenvolvendo suas atividades de forma efetiva, tanto na área administrativa quanto na acadêmica.

## **5.2 Como estão sintonizados com o planejamento estratégico**

A proposta do novo sistema de avaliação de desempenho dos TAEs tem por objetivo auxiliar a gestão de pessoas da universidade no seu processo de planejamento estratégico, nos moldes da gestão por competências, uma vez que esse modelo de gestão permite definir o perfil dos servidores, de acordo com as competências requeridas para o seu cargo, dimensionar e alocar os servidores, como também definir estratégias de desenvolvimento dos servidores alinhadas aos objetivos institucionais.

Nesse sentido, os resultados obtidos na avaliação contribuirão para o planejamento das atividades dos servidores, com base nos objetivos, metas e planos da instituição e, para tanto, as avaliações deverão ser precedidas de planejamento da gestão de pessoas e da unidade na qual o servidor avaliado desempenha suas funções, considerando as competências exigidas para seu cargo e as competências necessárias ao desempenho das atividades no setor.

No processo de avaliação será estabelecido o plano individual de trabalho, que deverá ser elaborado em conformidade com o planejamento estratégico da gestão de pessoas e da universidade, o qual servirá de parâmetro para identificação e avaliação de desempenho do servidor, com a finalidade de diagnosticar e indicar as melhorias necessárias ao exercício das atribuições dos servidores, alinhado aos objetivos, metas e planos institucionais.

Com isso, a gestão de pessoas realizará trabalho contínuo de orientação dos avaliadores e avaliados, visando garantir que o instrumento atinja o seu propósito de construir um quadro de pessoal administrativo capacitado e qualificado na prestação de serviços da universidade.

## **5.3 Estrutura dos elementos relevantes da proposta**

Esse sistema propõe uma avaliação de desempenho, que pode contribuir para a inserção das diretrizes da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas da universidade, uma vez que nesse processo de avaliação serão estabelecidos procedimentos, protocolos e critérios, com o objetivo de coletar informações válidas e precisas quanto ao desempenho dos servidores, a partir das competências inerentes ao cargo dos TAEs.

Dessa forma, a proposta de avaliação apresenta alguns fatores essenciais para o alcance do resultado esperado com esse novo modelo, tais como: planejamento da gestão de pessoas para o período de análise, considerando as atribuições setoriais, do cargo e plano individual de trabalho; definição dos critérios com base nas competências inerentes às atribuições do cargo; discussão dos resultados da avaliação com o servidor ou equipe de trabalho, para definir os encaminhamentos relativos ao desempenho; realização de capacitação específica para avaliadores e avaliados, buscando garantir a uniformidade do processo; e fornecimento de manual de instruções sobre a avaliação, no intuito de conscientizar os envolvidos no processo quanto à sua importância.

Portanto, esse modelo de avaliação de desempenho contribuirá de forma significativa para o PNDP da universidade, auxiliará a gestão de pessoas no seu planejamento estratégico e execução dos planos de trabalho relativos aos servidores TAEs, acompanhamento da gestão nos resultados dos processos de trabalho, execução de ações corretivas para as melhorias necessárias ao desempenho dos servidores, bem como a iniciar o processo de implementação da gestão por competências.

#### **5.4 Produto técnico PROFIAP para gestão de competências da carreira do servidor técnico-administrativo em educação na UNIR: Resolução CONSAD**

Neste capítulo apresenta-se o produto técnico, como resultado da pesquisa, em formato de minuta de resolução, que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia, pertencentes ao plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação.

**RESOLUÇÃO Nº XX, DE XX DE XXXXX DE 2021.**

*Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia, pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.*

**O PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**, no uso de suas atribuições previstas na Resolução nº 203/2018/CONSAD, no Estatuto e no Regimento Geral da UNIR;

CONSIDERANDO o disposto na Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008;

CONSIDERANDO as diretrizes estabelecidas no Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 9.991/2019, de 28 de agosto de 2019;

CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoar a política da Avaliação de Desempenho, com base na Gestão de Pessoas por competências, aplicada aos servidores pertencentes à carreira de Técnico Administrativo em Administração da Fundação Universidade Federal do Rondônia;

**RESOLVE:**

**TÍTULO I**  
**DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**  
**CAPÍTULO I**  
**DAS DEFINIÇÕES E DOS OBJETIVOS**

**Art. 1º** A Avaliação de Desempenho é o instrumento gerencial que permite à instituição mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou equipe de trabalho, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional por meio das competências do servidor.

**Parágrafo único.** A avaliação de desempenho irá considerar critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, considerando o nível de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Universidade

**Art. 2º** A Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos tem por objetivo identificar e avaliar o desempenho individual dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), a partir dos parâmetros seguintes:

**I** - Condições de trabalho do avaliado;

**II** – Metas, previamente estabelecidas, no plano individual de trabalho de cada servidor, fundamentado no Plano de Ação anual da Unidade Gestora, com vista aos Objetivos Institucionais pautados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

**III** - Desempenho profissional do avaliado no âmbito de sua lotação;

**IV** - Resultados alcançados através das atividades realizadas em comparação às metas estabelecidas.

**Art. 3º** O sistema da Avaliação de Desempenho tem por objetivo geral o desenvolvimento de pessoas, o da instituição e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, que consiste num processo contínuo e sistemático de planejamento, análise e avaliação das atividades administrativas, com ênfase nas tarefas inerentes à carreira dos técnico-administrativos em educação.

**Art. 4º** O sistema da Avaliação de Desempenho tem por objetivos específicos:

**I** - identificar os aspectos do trabalho que possibilitem o aprimoramento do desempenho do servidor;

**II** – Contribuir como facilitador para a melhoria contínua do relacionamento interpessoal nas equipes, contribuindo para um clima organizacional favorável ao desenvolvimento institucional;

**III** - promover a participação do servidor, no planejamento e execução das ações do setor ou unidade em que se encontra lotado;

**IV** - possibilitar o acompanhamento da gestão nos resultados dos processos de trabalho e sua melhoria nos níveis operacional, tático e estratégico;

**V** - oferecer informações sobre o desempenho dos servidores para viabilizar o trabalho de acompanhamento organizacional;

**VI** - subsidiar as progressões funcionais por mérito com base nos resultados objetivos do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;

VII - coletar informações diagnósticas para subsidiar o planejamento e a execução de políticas e ações referentes à carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e à gestão institucional de modo geral;

## CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS E DOS CONCEITOS

**Art. 5º** A avaliação de desempenho se assenta nos seguintes princípios:

**I – Isonomia:** todos os servidores Técnicos Administrativos em Educação serão avaliados indistintamente;

**II – Transparência:** promoção da ampla divulgação dos métodos e procedimentos que serão utilizados na avaliação, cartilha e publicidade das atividades, entre outros meios disponíveis na instituição;

**III – Periodicidade:** o processo de avaliação acontecerá periodicamente em datas estipuladas pela Coordenadoria responsável visando garantir regularidade e continuidade ao processo de avaliação do servidor.

**Art. 6º** Para os efeitos da Avaliação de Desempenho dos servidores, pertencentes à carreira de Técnico-Administrativo em Educação, aplicam-se os seguintes conceitos:

**I – Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, a fim de aprimorar o desempenho funcional e desenvolvê-lo em sua carreira;

**II – Capacitação:** processo permanente de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de desenvolver as competências necessárias e habilitar o servidor para o ao desenvolvimento de suas funções/atribuições;

**III – Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimento e completa a formação profissional do servidor;

**IV – Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades para o cumprimento dos objetivos institucionais;

**V – Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o servidor e a instituição, para alcançarem os objetivos institucionais;

**VI – Avaliação de Desempenho:** instrumento gerencial que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos pelo servidor, em relação aos objetivos e finalidades previamente pactuados, considerando o padrão de qualidade do atendimento do usuário, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

**VII – Força de Trabalho:** conjunto de pessoas capazes para o desenvolvimento das atividades técnico-administrativas da Instituição;

**VIII – Equipe de Trabalho:** conjunto da força de trabalho que realiza atividades afins e complementares;

**IX – Processo de Trabalho:** conjunto de ações sequenciais que organizam as atividades e utilização dos meios para cumprimento dos objetivos e finalidades institucionais;

**X – Autoavaliação:** avaliação realizada pelo próprio servidor levando em consideração o desempenho apresentado (o potencial de trabalho) e a estrutura do setor;

**XI – Chefia imediata:** consiste na autoridade à qual o servidor está diretamente subordinado hierarquicamente, definida na estrutura organizacional.

**XII – Avaliação pela Chefia:** avaliação realizada pelo chefe imediato do servidor, a partir da observação do comportamento e desempenho de suas funções/atribuições, levando em consideração o ambiente de trabalho, a motivação e a qualificação profissional;

**XIII – Equipe de trabalho:** é o grupo de pessoas que conhece e compartilha o ambiente e o processo de trabalho do servidor avaliado;

**XIV – Avaliação pela Equipe de Trabalho:** processo de avaliação, por meio do qual os membros de uma equipe, avaliam seus colegas de trabalho e são, por eles, avaliados;

**XV - Progressão por Mérito Profissional:** é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

### **CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS**

**Art. 7º** A responsabilidade pelo processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos administrativos ficará a cargo da Pró-Reitoria de Administração (PRAD) através de sua Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD).

**§ 1º** Compete à PRAD a realização do processo de Avaliação de Desempenho.

§ 2º Compete à DGP acompanhar e decidir em grau de recursos as situações conflitantes.

§ 3º Compete à CCD a coordenação, implantação, execução, acompanhamento e o aperfeiçoamento do processo de avaliação de servidores técnico-administrativos.

§ 4º Compete à Comissão Interna de Supervisão (CIS) acompanhar e fiscalizar o processo de Desempenho referido no “caput” deste artigo conforme o disposto no art. 5º, inciso III, § 3º do Decreto nº 5.825 de 30.06.2006.

#### **CAPÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES**

**Art. 8º** Caberá à Pró-Reitoria de Administração (PRAD):

I – Elaborar e publicar a portaria de concessão da progressão por mérito dos servidores Técnicos Administrativos desta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

**Art. 9º** Caberá à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP):

I – Receber, analisar e emitir, em conjunto com a CIS, parecer sobre os recursos interpostos pelos servidores, que discordarem da avaliação, no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta).

**Art. 10** Caberá à Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD):

I – Relacionar e publicizar, periodicamente, os servidores que completaram interstício para a Avaliação de Desempenho, observando a legislação em vigor;

II – Orientar, esclarecer e capacitar os servidores quanto ao processo;

III – Disponibilizar metodologias que instrumentalizem as Unidades e as equipes de trabalho para a realização das atividades da Avaliação de Desempenho;

IV – Fixar o cronograma anual das Avaliações de Desempenho;

V – Elaborar relatório do diagnóstico realizado das avaliações e propor políticas de Gestão de Pessoal a partir dos resultados levantados;

VI – Elaborar minuta de portaria de progressão por mérito dos servidores que alcançaram desempenho satisfatório.

**Art. 11** São atribuições da Comissão Interna de Supervisão (CIS):

I – Acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, zelando pela adequada aplicação deste programa;

II - Analisar e emitir, em conjunto com a DGP, parecer sobre os recursos interpostos pelos servidores que discordarem da avaliação, no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta).

**Art. 12** Caberá à Chefia Imediata do servidor avaliado:

- I - Acompanhar o desempenho do servidor;
- II - Realizar a avaliação individual dos servidores da equipe de trabalho;
- III - Dar retorno aos servidores sobre os resultados da Avaliação de Desempenho;
- IV - Elaborar proposta, juntamente com a equipe de trabalho, das metas individuais e coletivas, que deverão estar alinhadas com o planejamento estratégico da Instituição.
- V – Indicar um servidor da equipe de trabalho para avaliar os servidores em processo de avaliação.

**Art. 13** São atribuições do servidor avaliado no processo de avaliação:

- I – Fazer sua auto avaliação;
- II – Indicar um colega da equipe de trabalho, distinto daquele indicado pela chefia imediata, para realizar sua avaliação.

**Art. 14** São atribuições da equipe de trabalho no qual o servidor avaliado encontra-se lotado:

- I – Avaliar os colegas de trabalho, quando indicado pelo servidor avaliado ou pela chefia imediata deste.

**TÍTULO II**  
**DA METODOLOGIA**  
**CAPÍTULO I**  
**DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**Art. 15** A Avaliação de Desempenho será realizada por meio de formulário a ser respondido em ambiente digital, mediante identificação do usuário e senha de acesso para o preenchimento individual dos seguintes formulários:

- I – autoavaliação pelo servidor;
- II – avaliação pela chefia imediata;
- III – Membro da equipe de trabalho indicado pelo servidor avaliado;
- IV - Membro da equipe de trabalho indicado pela chefia imediata.

§ 1º A autoavaliação deve retratar a análise do servidor acerca do seu desempenho funcional.

§ 2º A avaliação pela chefia imediata deve contemplar uma análise do desempenho do servidor na realização de suas atividades, considerando o desenvolvimento das suas competências durante todo o período a ser avaliado.

§ 3º A avaliação pelos membros indicados pelo servidor avaliado e pela chefia imediata será realizada pelas pessoas que conhece e compartilham do mesmo ambiente e processo de trabalho, considerando determinadas competências do servidor a ser avaliado.

§ 4º O resultado da avaliação será calculado com base na pontuação atribuída, a cada um dos Critérios Avaliativos, pelos respondentes dos quatro questionários, que compõe a avaliação.

**Art. 16.** A autoavaliação, a avaliação pela chefia imediata e pelo membro da equipe de trabalho serão efetuadas por meio de formulários de Avaliação de Desempenho constantes dos anexos I e II.

**Art. 17.** Dos formulários de Avaliação de Desempenho a que se refere o art. 15, constarão as competências a serem avaliadas, com pesos iguais.

§ 1º Para cada competência avaliada, de acordo com o desempenho apresentado pelo servidor, o avaliador irá atribuir uma pontuação de 1 (um) a 5 (cinco), conforme tabela disponível no Anexo III.

§ 2º Ao procederem à avaliação, o servidor que se autoavalia, a chefia imediata e cada membro da equipe avaliadora deverão atribuir apenas uma pontuação para cada competência em seus respectivos formulários de Avaliação de Desempenho.

## **CAPÍTULO II**

### **DA PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO**

**Art. 18.** O período de análise do desempenho dos servidores ocorrerá por meio de avaliação semestral, em data fixa, para todos os servidores pertencentes à carreira de técnico-administrativo da instituição.

**Art. 19.** A avaliação, quando concluir pelo mérito, gerará efeito financeiro a partir da data em que o servidor completou o interstício.

**Parágrafo Único:** Entende-se por interstício o período que compreende dezoito meses de efetivo exercício, contados a partir da data de efetivo exercício no cargo ou da data da última progressão por mérito.

**Art. 20.** Na contagem do interstício, serão descontados os afastamentos que não contam como efetivo exercício, conforme prevê a Lei nº 8.112/90.

**Art. 21.** Os servidores em licença ou afastamento com a finalidade de aperfeiçoamento terão sua avaliação baseada no desempenho do curso que está frequentando.

**Parágrafo único:** O servidor avaliado ficará responsável pelo envio, à CCD, dos documentos comprobatórios de seu desempenho no curso, no semestre, imediatamente anterior, ao da avaliação.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Art. 22.** A Avaliação de Desempenho será desenvolvida em 4 (quatro) etapas, por meio de sistema eletrônico próprio da UNIR:

**I – planejamento:** A etapa de planejamento refere-se à preparação para o período de análise do desempenho do servidor. É composta pelo estabelecimento de atribuições setoriais e plano individual de trabalho.

**Parágrafo único.** O plano individual de trabalho deverá ser elaborado pela chefia imediata com a colaboração e ciência do servidor, considerando os as tarefas e a natureza do cargo disposto na Lei nº 11.091/2005, bem como o Decreto nº5.825/2005, e contemplará:

- a) identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao satisfatório desempenho das atribuições do cargo;
- b) descrição dos processos de trabalho e distribuição das responsabilidades e atribuições individuais;
- c) identificação das condições e recursos necessários à execução dos processos de trabalho;
- d) resultados, sob forma de metas, a serem atingidos pela unidade/setor, em consonância com o planejamento estratégico da instituição.

**II – acompanhamento:** A etapa de acompanhamento consiste no gerenciamento por parte do gestor, do desempenho individual e das equipes, através da observação contínua associada à implementação de ações corretivas ou orientações e providências para melhorias, havendo ainda a possibilidade de efetuar a revisão periódica do Plano Individual de Trabalho e Plano Gerencial.

**III – registro:** é o preenchimento, em formulário próprio, da avaliação de desempenho e refere-se ao efetivo exercício, conforme o disposto na Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, registrado durante o respectivo período de análise do desempenho.

**Parágrafo único -** O servidor avaliado poderá consultar o resultado parcial, verificando o preenchimento integral dos instrumentos do sistema de avaliação pelos atores envolvidos, podendo a unidade responsável pela execução e acompanhamento da avaliação realizar a complementação, quando couber.

**IV – análise e feedback de resultados finais:** consistirá na discussão dos registros de avaliação, que servirá para atualização do plano individual de trabalho descrito no inciso I deste artigo, e dar-se-á por meio de:

- a) reuniões individuais com cada servidor de sua equipe para definir encaminhamentos relativos ao desempenho;
- b) reunião com a equipe para o planejamento de trabalho e distribuição de atividades para o exercício seguinte.

#### **CAPÍTULO IV DO INTERSTÍCIO**

**Art. 23.** Interstício é o período de 18 (dezoito) meses, instituído pela Lei nº 11.091/2005, que o servidor deve cumprir, em efetivo exercício, para fazer jus à Progressão Funcional por Mérito.

§ 1º No cálculo do interstício serão descontadas todas as ausências ao trabalho que não são contadas como efetivo exercício.

§ 2º As ausências dos servidores apuradas durante o período, e que não contem como efetivo exercício, implicarão na alteração da data da progressão.

#### **CAPÍTULO V DOS CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO**

**Art. 24.** Os critérios considerados para Avaliação de Desempenho serão:

**I - Produtividade e qualidade:** Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

**II - Comunicação:** Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

**III - Criatividade e Iniciativa:** Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios.

**IV - Pontualidade:** Observância do horário de trabalho, bem como o cumprimento da jornada de trabalho.

**V - Assiduidade:** Permanência no local de trabalho e participação ativa nas atividades.

**VI - Trabalho em Equipe:** Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

**VII - Compromisso Institucional:** Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

**VIII - Orientação para Resultados:** Foco nos resultados, assumindo compromissos com as metas individuais e institucionais, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios.

**IX - Capacidade de Análise e Solução de Problemas:** Demonstração da capacidade para analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação.

**X - Interesse pela atualização profissional:** Interesse no seu desenvolvimento profissional, buscando atualizar-se, provendo meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais e procurando aplicar os conhecimentos em seu trabalho.

**XI - Disciplina:** Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades e maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela Instituição.

**XII - Flexibilidade:** Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

**XIII - Relacionamento Interpessoal:** Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

**XIV - Ética:** Comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, quanto ao sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia, etc.

**XV - Administração de Condições de Trabalho:** Habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas, mostrando-se capaz de trabalhar sob pressão.

## **CAPÍTULO VI DOS CÁLCULOS DA AVALIAÇÃO**

**Art. 25.** Para fins de cálculo do resultado individual da Avaliação de Desempenho, serão considerados os seguintes percentuais:

I – 25% (vinte por cento) para a autoavaliação;

II – 45% (cinquenta e cinco por cento) para a avaliação pela chefia imediata;

III – 15% (vinte por cento) para a avaliação pelo membro da equipe indicado pela chefia imediata;

IV – 15% (cinco por cento) para a avaliação pelo membro da equipe indicado pelo servidor avaliado

§ 1º Para compor a nota da avaliação pela equipe, será utilizada a média aritmética obtida do resultado das avaliações realizadas por cada membro da equipe.

$$\text{Resultado Final} = AA \times 25\% + AC \times 45\% + AE \times 15\% + AE \times 15\%$$

**Art. 26.** No processo de Avaliação de Desempenho, a equipe de trabalho será composta por, no mínimo, dois servidores que compartilhem a mesma localização.

**Parágrafo único.** Nos casos em que não houver número mínimo de servidores para compor a equipe de trabalho, será feita a distribuição do percentual da avaliação que caberia à equipe entre a autoavaliação e a avaliação pela chefia imediata, nos seguintes percentuais:

I – 40% (quarenta por cento) para a autoavaliação;

II – 60% (sessenta por cento) para a avaliação pela chefia imediata.

$$\text{Resultado Final} = AA \times 40\% + AC \times 60\%$$

**Art. 27.** O resultado final da Avaliação de Desempenho do servidor será classificado conforme a pontuação abaixo:

I – de 1,00 a 1,99 pontos, desempenho não satisfatório;

II – de 2,00 a 2,99 pontos, desempenho pouco satisfatório;

III – de 3,00 a 3,99 pontos, desempenho satisfatório;

IV – de 4,00 a 4,99 pontos, desempenho muito satisfatório;

V – 5,00 pontos, desempenho plenamente satisfatório

## CAPÍTULO VII DO RESULTADO FINAL

**Art. 28.** Terá direito à progressão por mérito profissional o servidor que obtiver desempenho igual ou superior a 3 (três) pontos como resultado individual da Avaliação de Desempenho.

**Parágrafo único.** Para fins de progressão por mérito profissional será considerado o resultado da última Avaliação de Desempenho realizada pela instituição.

**Art. 29.** O resultado da nota final da avaliação corresponderá à média simples da somatória das avaliações que compõem o processo avaliativo.

**Art. 30.** O servidor, cuja avaliação, resultar no mérito para a progressão, receberá os efeitos financeiros a partir da data em que completar o interstício.

**Art. 31.** O órgão de gestão de pessoas disponibilizará, por meio do eletrônico, até 30 (dias) após a conclusão das avaliações de cada semestre, para ciência do servidor, o resultado da sua avaliação de Desempenho.

**Art. 32.** A partir do processamento dos dados obtidos na Avaliação de Desempenho serão emitidos os seguintes Relatórios de Resultados:

I - relatórios individuais de desempenho parcial e final, que apresenta os resultados quantitativos individuais: é emitido no setor de trabalho imediatamente após a Etapa de Registro e será acessível ao próprio servidor, à chefia imediata e à equipe de gerenciamento da avaliação de desempenho;

II - relatório síntese da Unidade e seus setores, que apresenta as médias dos resultados individuais dos servidores lotados por setor, por departamento e por Unidade.

## **CAPÍTULO VIII DOS RECURSOS**

**Art. 33.** O servidor que não concordar com o resultado final de sua avaliação, poderá opor Recurso, observando o prazo e instâncias seguintes:

**I – Para a DGP:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado da avaliação;

**II – Para o CONSAD:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado negativo do recurso interposto junto à DGP;

**III – Para o CONSUN:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado negativo do recurso interposto ao Conselho de Administração (CONSAD).

**Parágrafo Único:** O Conselho Universitário (CONSUN) é a instância recursal final.

**Art. 34.** Ao receber o recurso do servidor, a DGP adotará o seguinte procedimento:

**I –** Observará a tempestividade do recurso com vistas ao acolhimento, ou não do recurso;

**II –** Solicitará à CCD o processo avaliativo do recorrente para análise;

**III –** Promoverá audiência prévia de conciliação com o recorrente, com vistas ao diálogo, esclarecimento de dúvidas e coleta de informações;

IV – Frustrada a conciliação, instaura-se o processo, levantando se todas as provas possíveis, bem como oitiva das partes envolvidas;

V – Encerrada a instrução, proclamará o resultado, para ciência do recorrente.

**Art. 35.** O CONSAD e CONSUN examinarão os recursos conforme previsto nos respectivos regulamentos.

## TÍTULO V

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

**Art. 36.** Os servidores pertencentes à carreira de Técnico-Administrativo em Educação da UNIR, que estão em cooperação técnica, cedência ou lotação provisória em outros órgãos, serão avaliados com base no presente Programa, mediante o envio de formulários, os quais serão devidamente preenchidos e restituídos à CCD para composição do processo.

§ 1º Para os fins do disposto no *caput* deste artigo, o órgão de gestão de pessoas deverá encaminhar os formulários de Avaliação de Desempenho correspondentes aos órgãos nos quais os servidores estiverem desenvolvendo suas atividades.

**Art. 37.** Os servidores redistribuídos para a UNIR com período inferior a 30 (trinta) dias serão avaliados conforme Avaliação de Desempenho da instituição de origem.

**Parágrafo único.** Caberá ao servidor redistribuído a responsabilidade de encaminhar ao órgão de gestão de pessoas a Avaliação de Desempenho de que trata o *caput* deste artigo.

**Art. 38.** Nos casos de remoção durante o período considerado para a avaliação, a realização desta caberá à chefia imediata e à equipe de trabalho da unidade com a qual o servidor permaneceu por maior período de tempo, devendo este, simultaneamente, proceder à autoavaliação.

**Art. 39.** No caso de designação ou destituição da chefia imediata durante o período considerado para avaliação, deverá ser adotado o procedimento previsto no art. 33.

**Art. 40.** A direção da unidade acadêmica e/ou administrativa poderá solicitar ao órgão de gestão de pessoas capacitação específica antes do início de cada período avaliativo, com o objetivo de garantir a uniformidade do processo e de conscientizar avaliadores e avaliados acerca da Avaliação de Desempenho.

**Art. 41.** O órgão de gestão de pessoas realizará capacitação específica para a Avaliação de Desempenho para as direções das unidades de lotação e para os representantes por las indicados.

**Art. 42.** O órgão de gestão de pessoas fornecerá manual com instruções sobre a Avaliação de Desempenho.

**Art. 43.** Os casos omissos serão resolvidos pelo órgão de gestão de pessoas.

**Art. 44.** Esta Resolução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação.

## ANEXO I

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata)

#### 1. Produtividade e qualidade:

Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 2. Comunicação:

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 3. Criatividade e Iniciativa:

Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4. Pontualidade:

Observância do horário de trabalho, bem como o cumprimento da jornada de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 5. Assiduidade:

Permanência no local de trabalho e participação ativa nas atividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 6. Trabalho em Equipe:

Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 7. Compromisso Institucional:

Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **8. Orientação para Resultados:**

Foco nos resultados, assumindo compromissos com as metas individuais e institucionais, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **9. Capacidade de Análise e Solução de Problemas:**

Demonstração da capacidade para analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **10. Interesse pela atualização profissional:**

Interesse no seu desenvolvimento profissional, buscando atualizar-se, provendo meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais e procurando aplicar os conhecimentos em seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **11. Disciplina:**

Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades e maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela Instituição.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **12. Flexibilidade:**

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **13. Relacionamento Interpessoal:**

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**14. Ética:**

Comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, quanto ao sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia, etc.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**15. Administração de Condições de Trabalho:**

Habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas, mostrando-se capaz de trabalhar sob pressão.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**ANEXO II****FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**(Avaliação pelo membro da equipe de trabalho)**

**1. Trabalho em Equipe:**

Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**2. Comunicação:**

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**3. Relacionamento Interpessoal:**

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**4. Flexibilidade:**

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **5. Compromisso Institucional:**

Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **ANEXO III**

<b>PONTOS</b>	<b>EQUIVALÊNCIA</b>
<b>1</b>	Não satisfatório: O desempenho do servidor raramente ou nunca atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>2</b>	Pouco satisfatório: O desempenho do servidor poucas vezes atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>3</b>	Satisfatório: O desempenho do servidor atende minimamente aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>4</b>	Muito satisfatório: O desempenho do servidor muitas vezes atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>5</b>	Plenamente satisfatório: O desempenho do servidor sempre atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se a resposta à questão norteadora da pesquisa, bem como os resultados encontrados para a hipótese levantada no trabalho e o Produto Técnico, além das limitações do estudo e sugestão para pesquisas futuras.

Com o levantamento dos documentos, dados institucionais e informações obtidas por meio do grupo focal, foi possível construir o diagnóstico situacional, o qual apontou fragilidades na universidade em relação à inserção da gestão por competências nos processos da gestão de pessoas, bem como para a avaliação de desempenho dos TAEs, demonstrando ser um instrumento estratégico que pode ser formulado nos moldes da gestão por competências, a fim de contribuir com o processo de implementação deste modelo de gestão.

A proposta de objetivo geral da pesquisa, de apresentar um instrumento de avaliação de desempenho para os servidores pertencentes ao PCCTAE da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), com base na gestão de pessoas por competências, foi atingida, reconhecendo-se como limitação a necessidade de considerar o estudo de outros aspectos relevantes na implementação do modelo, os quais foram demonstrados no levantamento sistemático de dados, como o mapeamento das competências institucionais, que precisam ser identificadas para o resultado mais efetivo da avaliação de desempenho.

Em relação aos objetivos específicos, o processo de avaliação de desempenho dos TAEs na UNIR foi devidamente identificado, por meio das regulamentações que estabelecem princípios e diretrizes, bem como dos documentos e dados institucionais, sendo constatada a relevância e potencialidade da avaliação, sendo que o atual modelo está dissociado do planejamento estratégico institucional.

No que diz respeito às demandas passadas, presentes e futuras da gestão por competências, bem como a sua relação com a avaliação de desempenho dos TAEs, estas foram apresentadas pelo grupo focal, aplicando-se a análise de conteúdo aos dados obtidos, sendo verificado que há barreiras na implementação da gestão por competências na universidade, assim como constatada inexistência de relação entre a avaliação de desempenho e o referido modelo de gestão.

De acordo com a fundamentação teórica presente no estudo, a gestão por competências é um modelo de gestão aplicável à administração pública, o qual pode contribuir para o alcance dos objetivos institucionais. Assim, o Plano Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal estabelece princípios e diretrizes com base na gestão por competências, portanto devendo ser considerada na gestão de pessoas das IFES.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho dos TAEs demonstra ser um instrumento que possibilitará o avanço no processo de implementação da gestão por competências na instituição, por meio dos resultados, os quais irão compor o diagnóstico de competências dos servidores.

As principais vantagens da avaliação de desempenho baseada na gestão por competências apontadas na universidade foram: a possibilidade de uso das informações no levantamento da necessidade de capacitação; movimentação de pessoal de acordo o perfil profissional; construção do banco de talentos; subsídios ao processo de qualificação dos servidores; e indicação de servidores para a ocupação de cargos de direção ou função gratificada na área administrativa. Contudo, verificou-se ainda como desvantagem a possibilidade de apresentação distorcida do perfil do servidor na avaliação, em virtude da falta de preparo do avaliador, podendo acarretar omissão de aspectos negativos do avaliado, em virtude do receio de prejudicá-lo.

Os gestores que participaram das reuniões do grupo focal demonstraram preocupação com as dificuldades para implementar a gestão por competências na universidade, apontando como principal barreira o número reduzido de servidores que trabalham com a gestão de pessoas, pois estes precisam conciliar as atribuições próprias de seu setor com ações necessárias ao planejamento e execução da gestão por competências. Apresentaram também insatisfação com o atual modelo de avaliação de desempenho dos TAEs, pois acreditam que este instrumento poderia contribuir sobremaneira com dados imprescindíveis ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, além de considerarem a reformulação da avaliação como prioridade no setor de pessoal.

O Produto Técnico proposto na pesquisa está apresentado em formato de Resolução, construído a partir das normas vigentes aplicadas ao processo de avaliação de desempenho dos TAEs na UNIR e do conhecimento da dinâmica dos processos de trabalho da instituição, que foram obtidos por meio dos documentos pesquisados, dos dados institucionais e dos dados analisados do grupo focal. O modelo de avaliação apresentado na proposta considerou a sua utilização na perspectiva do modelo proposto, relacionando critérios com base em competências inerentes às atribuições dos cargos previstos no PCCTAE, bem como aspectos críticos dos processos e instrumentos, estabelecendo o planejamento, a execução e o monitoramento das partes envolvidas no processo e, com isso, tornar a gestão efetiva no que concerne à avaliação de desempenho dos servidores na universidade.

No que se refere à limitação encontrada na pesquisa, a investigação restringiu-se apenas a dados institucionais e percepção dos gestores envolvidos no processo de avaliação de desempenho, não sendo investigada a percepção dos servidores, os quais são submetidos à avaliação. Além do exposto, a inclusão dos usuários como avaliadores no processo não foi considerada na pesquisa, por inexistir regulamento que a determine, mas poderia ser outro aspecto a ser investigado.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras o estudo a respeito das competências institucionais na UNIR, tendo em vista a necessidade de alinhar competências individuais com competências relevantes para o alcance dos objetivos da instituição, já que a proposta de avaliação considera apenas as competências previstas em regulamentações que disciplinam a vida funcional dos servidores e em normas que tratam das atribuições dos cargos pertencentes ao PCCTAE. O estudo quanto às ferramentas adquiridas pela universidade também pode ser realizado, pois se aplicam à gestão de pessoas, permitindo identificar as contribuições que estas podem oferecer ao processo de avaliação de desempenho e a implementação da gestão por competências.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, S. M.; PEREIRA, J. R. **Desenvolvimento de Pessoal no Serviço Público Federal: Uma análise à luz da teoria do novo serviço público**, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135928/101\\_00076.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135928/101_00076.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 2 de março de 2021.

ALMEIDA, K. D.; BARBOSA, M. F. N. **Gestão de desempenho na administração pública federal: o caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)**, 2019. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/gr.v35i106.5069/2817](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/gr.v35i106.5069/2817)>. Acesso em 05 de janeiro de 2021.

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. **Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal: O caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**, 2004. Disponível em: <[http://repositorio.febab.org.br/files/original/46/4855/SNBU2004\\_079.pdf](http://repositorio.febab.org.br/files/original/46/4855/SNBU2004_079.pdf)>. Acesso em 25 de fevereiro de 2021.

ASCHIDAMINI, I. M.; SAUPE, R. **Grupo Focal – Estratégia Metodológica Qualitativa: um ensaio teórico**, 2004. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/1700/1408>>. Acesso em 24 de janeiro de 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: tradução: RETO, L. R.; PINHEIRO, A. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 8.112/1990**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 11.091/2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Brasília/DF, 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em 8 de outubro de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.825/2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.784/2008**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.133/2010**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em 24 de julho de 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília/DF: SEGEP, 2013. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual\\_de\\_orientacao\\_para\\_a\\_gestao\\_do\\_desempenho.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_de_orientacao_para_a_gestao_do_desempenho.pdf)>. Acesso em 16 de abril de 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília/DF: SEGEP, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual\\_de\\_orientacao\\_para\\_a\\_gestao\\_do\\_desempenho.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_de_orientacao_para_a_gestao_do_desempenho.pdf)>. Acesso em 16 de abril de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.991/2019**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)>. Acesso em 16 de abril de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.185/2019**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-022/2019/decreto/D10185.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-022/2019/decreto/D10185.htm)>. Acesso em 01 de novembro de 2021.

BRASIL, W.B. **Ciência e Educação Superior na Amazônia**. Porto Velho: Edufro, 2007.

BRAVO, V. S.; MELLO, S. P. T. **A Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso de uma Universidade Pública no Sul do Brasil**, 2020. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435483>>. Acesso em 05 de janeiro de 2021.

BRESSANE, J. M.; PINTO, M. D. S. **Gestão por Competências na perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: um estudo na Biblioteca Universitária da UFSC**, 2019. Disponível em: <<http://brapci.inf.br/index.php/res/v/124296>>. Acesso em 2 de março de 2021.

CASTRO, A. C. S. **Os trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás: Trabalho, Profissionalização e Gestão da Educação Superior**, 2014. Disponível em: <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/154/o/Trabalho\\_02.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/154/o/Trabalho_02.pdf)>. Acesso em 30 de outubro de 2021.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. **Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais**, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>>. Acesso em 05 de janeiro de 2021.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. **Gestão por Competências: uma avaliação das práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde**, 2018. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4541>>. Acesso em 05 de janeiro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, B. F. S.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. M **Avaliação de desempenho no setor público: instrumento de desenvolvimento ou protocolo burocrático?** 2020. Disponível em: <<http://https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/8907/4027>>. Acesso em 16 de abril de 2021.

CUNHA, D. O. et al. **Análise de desempenho individual: percepção de servidores de uma autarquia federal à luz da análise de conteúdo**, 2019. Disponível em: <<http://https://www.researchgate.net/profile/publication/336130795.pdf>>. Acesso em 16 de abril de 2021.

DIAS, I.S. **Competências em Educação: conceito e significado pedagógico**, 2010. Disponível em: <<http://https://www.scielo.br/j/pee/a/XGgFPxFQ55xZQ3fXxctqSTN/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 01 de novembro de 2021.

FERREIRA, V. A. **Gestão por Competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas**, 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MINAS, Belo Horizonte/MG, 2009.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia da Pesquisa: um guia para iniciantes**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, A. M. R. et al. **Institucionalização da Política de Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais**, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p108/23667>>. Acesso em 02 de março de 2021.

GAVAZINI, A. A. **Avaliação Multicritério de Desempenho do Servidor Público: o caso do poder judiciário**, Florianópolis/SC, 2017. Dissertação (Mestrado em Administração), UFG/GO, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

GOMES, A. L. N.; SILVA, N. G. A. **Modelos de Administração Pública presentes na Gestão de Instituições de Ensino Superior**, 2020. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6903/pdf>>. Acesso em 1º de março de 2021.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em 7 de maio de 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIN, A.; NICHELE, A. G. **A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal-PNDP**, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4129>>. Acesso em 02 de março de 2021.

MEDEIROS, J. F. L.; SCHARDOSIN, F. Z. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: Sistema de Carreira de Municípios Paranaenses**, 2020. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/577/pdf>>. Acesso em 1º de março de 2021.

MELAZO, J. R. et al. **Avaliação de desempenho e sua aplicabilidade como instrumento de gestão no setor público: problemas e possibilidades em uma organização pública**, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/249/216>>. Acesso em 16 de abril de 2021.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A guide to design and Implementation**. 4. ed. Jossey Bass, 2016.

MONTEZANO, L. et al. **Aspectos determinantes da implantação da Gestão por Competências em institutos federais**, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n3p21>>. Acesso em 22 de julho de 2020.

OLIVEIRA, A. B. et al. **Transparência e Accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal**, 2020. Disponível em: <<https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/787/558>>. Acesso em 1º de março de 2021.

OLIVEIRA, M. M. et al. **O Sistema de Gestão de Pessoa por Competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma Realidade” ou “Realidade de um Sonho”?** 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_edicao\\_trabalho=13105](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13105)> Acesso em 29 de julho de 2020.

PEREIRA, J. M. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. APGS. Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2021.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. **Análise crítica da Gestão por Competências em universidades federais**, 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4966/496654016003.pdf>>. Acesso em 22 de julho de 2020.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**, 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 29 de janeiro de 2022.

REIS, P. N. C. et al. **Gestão por Competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais**, 2016. Disponível em: <<http://https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/22524241.pdf>>. Acesso em 22 de julho de 2020.

RORATO, R.; DIAS, E. D. **Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira**, 2011.

Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614002.pdf>> Acesso em 29 de janeiro de 2022.

SALES, E. C. A. S. et al. **Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras**, 2020. Disponível em:

<<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/11505/9603>>. Acesso em 09 de abril de 2021.

SALTOLETO, S. R. S.; CARVALHO, E. A. **Avaliação de Desempenho: Questões Contemporâneas**, 2018. Disponível em: <<http://revista.uninga.br/index.php/uningareviews/article/view/118/1667>>.

Acesso em 5 de janeiro de 2021.

SANTOS, M. L. C. et al. **Cultura organizacional e mudança: o estudo de caso da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB**, 2018. Disponível em:

<<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/viewFile/2131/881>>. Acesso em 29 de janeiro de 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 1, p. 1-15. jul. 2009.

SILVA, C. S. S. et al. **O papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no Estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais**, 2018.

Disponível em:

<<https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/166>>. Acesso em 16 de abril de 2021.

SILVA, F. M. et al. **O que se discute sobre Gestão por Competências no setor público: um estudo preliminar das construções**, 2013. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273429846005.pdf>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

SILVA NETO, A.F. S. et al. **Análise da Eficiência da Gestão Pública das capitais brasileiras**, 2017. Disponível em:

<<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/561/pdf>>. Acesso em 01 de março de 2021.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. **Gestão por Competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração**, 2010. Disponível em: <<https://ges.emnuvens.com.br/gestoesociedade/article/view/745>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959/2339>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

SILVA, S. S. **Análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal no intuito federal de educação, ciência e tecnologia do Amazonas**, 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública - PPGP/FUP), da Universidade de Brasília - UNB, Brasília/DF, 2017.

SOARES, A.; ANDRADE, G.A.R. **Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**, 2005. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf)>. Acesso em 1º de novembro de 2021.

SOARES, S. V. et al. **Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade**, 2018. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/6b6cbd095c3ad1a7254c666f1eeb8060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034243>>. Acesso em 07 de maio de 2021.

SOBREIRA, K. R.; JUNIOR, M. S. R. **Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC**, 2018. Disponível em: <<https://www.rgc.org.br/ojs-3.2.1-2/index.php/Journals/article/view/33/43>>. Acesso em 09 de abril de 2021.

SOUSA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. **A aplicação da Gestão por Competências nos processos de Gestão de Pessoas: Um estudo com os servidores Técnicos Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFMG**, 2018. Disponível em: <<http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/828>>. Acesso em 22 de julho de 2020.

SOUZA, A. L. L. **Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na marinha do Brasil**, 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ, 2017.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. **A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo - PR**, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiETG&page=article&op=view&path%5B%5D=1094>>. Acesso em 29 de janeiro de 2022.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. **Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal**, 2019.

Disponível em: <<http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.003.0005/1658>>. Acesso em 24 de abril de 2021.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. **Governança pública: uma revisão conceitual**, 2019.  
Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%C3%A7a%20p%C3%Bablica%20-%20uma%20revis%C3%A3o%20conceitual.pdf>>. Acesso em 09 de abril de 2021.

**APÊNDICE A - PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA REGULAMENTAR UM  
NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIR**

**RESOLUÇÃO Nº XX, DE XX DE XXXXX DE 2021.**

*Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia, pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.*

**O PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**, no uso de suas atribuições previstas na Resolução nº 203/2018/CONSAD, no Estatuto e no Regimento Geral da UNIR;

CONSIDERANDO o disposto na Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008;

CONSIDERANDO as diretrizes estabelecidas no Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 9.991/2019, de 28 de agosto de 2019;

CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoar a política da Avaliação de Desempenho, com base na Gestão de Pessoas por competências, aplicada aos servidores pertencentes à carreira de Técnico Administrativo em Administração da Fundação Universidade Federal do Rondônia;

**RESOLVE:**

**TÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES  
CAPÍTULO I  
DAS DEFINIÇÕES E DOS OBJETIVOS**

**Art. 1º** A Avaliação de Desempenho é o instrumento gerencial que permite à instituição mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou equipe de trabalho, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional por meio das competências do servidor.

**Parágrafo único.** A avaliação de desempenho irá considerar critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, considerando o nível de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Universidade

**Art. 2º** A Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos tem por objetivo identificar e avaliar o desempenho individual dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), a partir dos parâmetros seguintes:

**I** - Condições de trabalho do avaliado;

**II** – Metas, previamente estabelecidas, no plano individual de trabalho de cada servidor, fundamentado no Plano de Ação anual da Unidade Gestora, com vista aos Objetivos Institucionais pautados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

**III** - Desempenho profissional do avaliado no âmbito de sua lotação;

**IV** - Resultados alcançados através das atividades realizadas em comparação às metas estabelecidas.

**Art. 3º** O sistema da Avaliação de Desempenho tem por objetivo geral o desenvolvimento de pessoas, o da instituição e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, que consiste num processo contínuo e sistemático de planejamento, análise e avaliação das atividades administrativas, com ênfase nas tarefas inerentes à carreira dos técnico-administrativos em educação.

**Art. 4º** O sistema da Avaliação de Desempenho tem por objetivos específicos:

**I** - identificar os aspectos do trabalho que possibilitem o aprimoramento do desempenho do servidor;

**II** – Contribuir como facilitador para a melhoria contínua do relacionamento interpessoal nas equipes, contribuindo para um clima organizacional favorável ao desenvolvimento institucional;

**III** - promover a participação do servidor, no planejamento e execução das ações do setor ou unidade em que se encontra lotado;

**IV** - possibilitar o acompanhamento da gestão nos resultados dos processos de trabalho e sua melhoria nos níveis operacional, tático e estratégico;

**V** - oferecer informações sobre o desempenho dos servidores para viabilizar o trabalho de acompanhamento organizacional;

**VI** - subsidiar as progressões funcionais por mérito com base nos resultados objetivos do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;

**VII** - coletar informações diagnósticas para subsidiar o planejamento e a execução de políticas e ações referentes à carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e à gestão institucional de modo geral;

## **CAPÍTULO II**

### **DOS PRINCÍPIOS E DOS CONCEITOS**

**Art. 5º** A avaliação de desempenho se assenta nos seguintes princípios:

**I – Isonomia:** todos os servidores Técnicos Administrativos em Educação serão avaliados indistintamente;

**II – Transparência:** promoção da ampla divulgação dos métodos e procedimentos que serão utilizados na avaliação, cartilha e publicidade das atividades, entre outros meios disponíveis na instituição;

**III – Periodicidade:** o processo de avaliação acontecerá periodicamente em datas estipuladas pela Coordenadoria responsável visando garantir regularidade e continuidade ao processo de avaliação do servidor.

**Art. 6º** Para os efeitos da Avaliação de Desempenho dos servidores, pertencentes à carreira de Técnico-Administrativo em Educação, aplicam-se os seguintes conceitos:

**I – Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, a fim de aprimorar o desempenho funcional e desenvolvê-lo em sua carreira;

**II – Capacitação:** processo permanente de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de desenvolver as competências necessárias e habilitar o servidor para o desenvolvimento de suas funções/atribuições;

**III – Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimento e completa a formação profissional do servidor;

**IV – Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades para o cumprimento dos objetivos institucionais;

- V – Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o servidor e a instituição, para alcançarem os objetivos institucionais;
- VI – Avaliação de Desempenho:** instrumento gerencial que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos pelo servidor, em relação aos objetivos e finalidades previamente pactuados, considerando o padrão de qualidade do atendimento do usuário, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;
- VII – Força de Trabalho:** conjunto de pessoas capazes para o desenvolvimento das atividades técnico-administrativas da Instituição;
- VIII – Equipe de Trabalho:** conjunto da força de trabalho que realiza atividades afins e complementares;
- IX – Processo de Trabalho:** conjunto de ações sequenciais que organizam as atividades e utilização dos meios para cumprimento dos objetivos e finalidades institucionais;
- X – Autoavaliação:** avaliação realizada pelo próprio servidor levando em consideração o desempenho apresentado (o potencial de trabalho) e a estrutura do setor;
- XI – Chefia imediata:** consiste na autoridade à qual o servidor está diretamente subordinado hierarquicamente, definida na estrutura organizacional.
- XII – Avaliação pela Chefia:** avaliação realizada pelo chefe imediato do servidor, a partir da observação do comportamento e desempenho de suas funções/atribuições, levando em consideração o ambiente de trabalho, a motivação e a qualificação profissional;
- XIII – Equipe de trabalho:** é o grupo de pessoas que conhece e compartilha o ambiente e o processo de trabalho do servidor avaliado;
- XIV – Avaliação pela Equipe de Trabalho:** processo de avaliação, por meio do qual os membros de uma equipe, avaliam seus colegas de trabalho e são, por eles, avaliados;
- XV - Progressão por Mérito Profissional:** é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

### **CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS**

**Art. 7º** A responsabilidade pelo processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos administrativos ficará a cargo da Pró-Reitoria de Administração (PRAD) através de

sua Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD).

§ 1º Compete à PRAD a realização do processo de Avaliação de Desempenho.

§ 2º Compete à DGP acompanhar e decidir em grau de recursos as situações conflitantes.

§ 3º Compete à CCD a coordenação, implantação, execução, acompanhamento e o aperfeiçoamento do processo de avaliação de servidores técnico-administrativos.

§ 4º Compete à Comissão Interna de Supervisão (CIS) acompanhar e fiscalizar o processo de Desempenho referido no “caput” deste artigo conforme o disposto no art. 5º, inciso III, § 3º do Decreto nº 5.825 de 30.06.2006.

#### **CAPÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES**

**Art. 8º** Caberá à Pró-Reitoria de Administração (PRAD):

I – Elaborar e publicar a portaria de concessão da progressão por mérito dos servidores Técnicos Administrativos desta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

**Art. 9º** Caberá à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP):

I – Receber, analisar e emitir, em conjunto com a CIS, parecer sobre os recursos interpostos pelos servidores, que discordarem da avaliação, no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta).

**Art. 10** Caberá à Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD):

I – Relacionar e publicizar, periodicamente, os servidores que completaram interstício para a Avaliação de Desempenho, observando a legislação em vigor;

II – Orientar, esclarecer e capacitar os servidores quanto ao processo;

III – Disponibilizar metodologias que instrumentalizem as Unidades e as equipes de trabalho para a realização das atividades da Avaliação de Desempenho;

IV – Fixar o cronograma anual das Avaliações de Desempenho;

V – Elaborar relatório do diagnóstico realizado das avaliações e propor políticas de Gestão de Pessoal a partir dos resultados levantados;

VI – Elaborar minuta de portaria de progressão por mérito dos servidores que alcançaram desempenho satisfatório.

**Art. 11** São atribuições da Comissão Interna de Supervisão (CIS):

I – Acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, zelando pela adequada aplicação deste programa;

II - Analisar e emitir, em conjunto com a DGP, parecer sobre os recursos interpostos pelos servidores que discordarem da avaliação, no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta).

**Art. 12** Caberá à Chefia Imediata do servidor avaliado:

I - Acompanhar o desempenho do servidor;

II - Realizar a avaliação individual dos servidores da equipe de trabalho;

III - Dar retorno aos servidores sobre os resultados da Avaliação de Desempenho;

IV - Elaborar proposta, juntamente com a equipe de trabalho, das metas individuais e coletivas, que deverão estar alinhadas com o planejamento estratégico da Instituição.

V – Indicar um servidor da equipe de trabalho para avaliar os servidores em processo de avaliação.

**Art. 13** São atribuições do servidor avaliado no processo de avaliação:

I – Fazer sua auto avaliação;

II – Indicar um colega da equipe de trabalho, distinto daquele indicado pela chefia imediata, para realizar sua avaliação.

**Art. 14** São atribuições da equipe de trabalho no qual o servidor avaliado encontra-se lotado:

I – Avaliar os colegas de trabalho, quando indicado pelo servidor avaliado ou pela chefia imediata deste.

## TÍTULO II

### DA METODOLOGIA

#### CAPÍTULO I

#### DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

**Art. 15** A Avaliação de Desempenho será realizada por meio de formulário a ser respondido em ambiente digital, mediante identificação do usuário e senha de acesso para o preenchimento individual dos seguintes formulários:

I – autoavaliação pelo servidor;

II – avaliação pela chefia imediata;

III – Membro da equipe de trabalho indicado pelo servidor avaliado;

IV - Membro da equipe de trabalho indicado pela chefia imediata.

§ 1º A autoavaliação deve retratar a análise do servidor acerca do seu desempenho funcional.

§ 2º A avaliação pela chefia imediata deve contemplar uma análise do desempenho do servidor na realização de suas atividades, considerando o desenvolvimento das suas competências durante todo o período a ser avaliado.

§ 3º A avaliação pelos membros indicados pelo servidor avaliado e pela chefia imediata será realizada pelas pessoas que conhece e compartilham do mesmo ambiente e processo de trabalho, considerando determinadas competências do servidor a ser avaliado.

§ 4º O resultado da avaliação será calculado com base na pontuação atribuída, a cada um dos Critérios Avaliativos, pelos respondentes dos quatro questionários, que compõe a avaliação.

**Art. 16.** A autoavaliação, a avaliação pela chefia imediata e pelo membro da equipe de trabalho serão efetuadas por meio de formulários de Avaliação de Desempenho constantes dos anexos I e II.

**Art. 17.** Dos formulários de Avaliação de Desempenho a que se refere o art. 15, constarão as competências a serem avaliadas, com pesos iguais.

§ 1º Para cada competência avaliada, de acordo com o desempenho apresentado pelo servidor, o avaliador irá atribuir uma pontuação de 1 (um) a 5 (cinco), conforme tabela disponível no Anexo III.

§ 2º Ao procederem à avaliação, o servidor que se autoavalia, a chefia imediata e cada membro da equipe avaliadora deverão atribuir apenas uma pontuação para cada competência em seus respectivos formulários de Avaliação de Desempenho.

## **CAPÍTULO II**

### **DA PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO**

**Art. 18.** O período de análise do desempenho dos servidores ocorrerá por meio de avaliação semestral, em data fixa, para todos os servidores pertencentes à carreira de técnico-administrativo da instituição.

**Art. 19.** A avaliação, quando concluir pelo mérito, gerará efeito financeiro a partir da data em que o servidor completou o interstício.

**Parágrafo Único:** Entende-se por interstício o período que compreende dezoito meses de efetivo exercício, contados a partir da data de efetivo exercício no cargo ou da data da última progressão por mérito.

**Art. 20.** Na contagem do interstício, serão descontados os afastamentos que não contam como efetivo exercício, conforme prevê a Lei nº 8.112/90.

**Art. 21.** Os servidores em licença ou afastamento com a finalidade de aperfeiçoamento terão sua avaliação baseada no desempenho do curso que está frequentando.

**Parágrafo único:** O servidor avaliado ficará responsável pelo envio, à CCD, dos documentos comprobatórios de seu desempenho no curso, no semestre, imediatamente anterior, ao da avaliação.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Art. 22.** A Avaliação de Desempenho será desenvolvida em 4 (quatro) etapas, por meio de sistema eletrônico próprio da UNIR:

**I – planejamento:** A etapa de planejamento refere-se à preparação para o período de análise do desempenho do servidor. É composta pelo estabelecimento de atribuições setoriais e plano individual de trabalho.

**Parágrafo único.** O plano individual de trabalho deverá ser elaborado pela chefia imediata com a colaboração e ciência do servidor, considerando os as tarefas e a natureza do cargo disposto na Lei nº 11.091/2005, bem como o Decreto nº5.825/2005, e contemplará:

- a) identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao satisfatório desempenho das atribuições do cargo;
- b) descrição dos processos de trabalho e distribuição das responsabilidades e atribuições individuais;
- c) identificação das condições e recursos necessários à execução dos processos de trabalho;
- d) resultados, sob forma de metas, a serem atingidos pela unidade/setor, em consonância com o planejamento estratégico da instituição.

**II – acompanhamento:** A etapa de acompanhamento consiste no gerenciamento por parte do gestor, do desempenho individual e das equipes, através da observação contínua associada à implementação de ações corretivas ou orientações e providências para melhorias, havendo ainda a possibilidade de efetuar a revisão periódica do Plano Individual de Trabalho e Plano Gerencial.

**III – registro:** é o preenchimento, em formulário próprio, da avaliação de desempenho e refere-se ao efetivo exercício, conforme o disposto na Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, registrado durante o respectivo período de análise do desempenho.

**Parágrafo único -** O servidor avaliado poderá consultar o resultado parcial, verificando o preenchimento integral dos instrumentos do sistema de avaliação pelos atores envolvidos,

podendo a unidade responsável pela execução e acompanhamento da avaliação realizar a complementação, quando couber.

**IV – análise e feedback de resultados finais:** consistirá na discussão dos registros de avaliação, que servirá para atualização do plano individual de trabalho descrito no inciso I deste artigo, e dar-se-á por meio de:

- a) reuniões individuais com cada servidor de sua equipe para definir encaminhamentos relativos ao desempenho;
- b) reunião com a equipe para o planejamento de trabalho e distribuição de atividades para o exercício seguinte.

#### **CAPÍTULO IV DO INTERSTÍCIO**

**Art. 23.** Interstício é o período de 18 (dezoito) meses, instituído pela Lei nº 11.091/2005, que o servidor deve cumprir, em efetivo exercício, para fazer jus à Progressão Funcional por Mérito.

§ 1º No cálculo do interstício serão descontadas todas as ausências ao trabalho que não são contadas como efetivo exercício.

§ 2º As ausências dos servidores apuradas durante o período, e que não contem como efetivo exercício, implicarão na alteração da data da progressão.

#### **CAPÍTULO V DOS CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO**

**Art. 24.** Os critérios considerados para Avaliação de Desempenho serão:

**I - Produtividade e qualidade:** Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

**II - Comunicação:** Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

**III - Criatividade e Iniciativa:** Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios.

**IV - Pontualidade:** Observância do horário de trabalho, bem como o cumprimento da jornada de trabalho.

**V - Assiduidade:** Permanência no local de trabalho e participação ativa nas atividades.

**VI - Trabalho em Equipe:** Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

**VII - Compromisso Institucional:** Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

**VIII - Orientação para Resultados:** Foco nos resultados, assumindo compromissos com as metas individuais e institucionais, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios.

**IX - Capacidade de Análise e Solução de Problemas:** Demonstração da capacidade para analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação.

**X - Interesse pela atualização profissional:** Interesse no seu desenvolvimento profissional, buscando atualizar-se, provendo meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais e procurando aplicar os conhecimentos em seu trabalho.

**XI - Disciplina:** Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades e maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela Instituição.

**XII - Flexibilidade:** Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

**XIII - Relacionamento Interpessoal:** Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

**XIV - Ética:** Comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, quanto ao sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia, etc.

**XV - Administração de Condições de Trabalho:** Habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas, mostrando-se capaz de trabalhar sob pressão.

## DOS CÁLCULOS DA AVALIAÇÃO

**Art. 25.** Para fins de cálculo do resultado individual da Avaliação de Desempenho, serão considerados os seguintes percentuais:

- I – 25% (vinte por cento) para a autoavaliação;
- II – 45% (cinquenta e cinco por cento) para a avaliação pela chefia imediata;
- III – 15% (vinte por cento) para a avaliação pelo membro da equipe indicado pela chefia imediata;
- IV – 15% (cinco por cento) para a avaliação pelo membro da equipe indicado pelo servidor avaliado

§ 1º Para compor a nota da avaliação pela equipe, será utilizada a média aritmética obtida do resultado das avaliações realizadas por cada membro da equipe.

<b>Resultado Final</b> = AA x 25% + AC x 45% + AE x15% + AE x15%
--

**Art. 26.** No processo de Avaliação de Desempenho, a equipe de trabalho será composta por, no mínimo, dois servidores que compartilhem a mesma localização.

**Parágrafo único.** Nos casos em que não houver número mínimo de servidores para compor a equipe de trabalho, será feita a distribuição do percentual da avaliação que caberia à equipe entre a autoavaliação e a avaliação pela chefia imediata, nos seguintes percentuais:

- I – 40% (quarenta por cento) para a autoavaliação;
- II – 60% (sessenta por cento) para a avaliação pela chefia imediata.

<b>Resultado Final</b> = AA x 40% + AC x 60%
--

**Art. 27.** O resultado final da Avaliação de Desempenho do servidor será classificado conforme a pontuação abaixo:

- I – de 1,00 a 1,99 pontos, desempenho não satisfatório;
- II – de 2,00 a 2,99 pontos, desempenho pouco satisfatório;
- III – de 3,00 a 3,99 pontos, desempenho satisfatório;
- IV – de 4,00 a 4,99 pontos, desempenho muito satisfatório;
- V – 5,00 pontos, desempenho plenamente satisfatório

## CAPÍTULO VII DO RESULTADO FINAL

**Art. 28.** Terá direito à progressão por mérito profissional o servidor que obtiver desempenho igual ou superior a 3 (três) pontos como resultado individual da Avaliação de Desempenho.

*Parágrafo único.* Para fins de progressão por mérito profissional será considerado o resultado da última Avaliação de Desempenho realizada pela instituição.

**Art. 29.** O resultado da nota final da avaliação corresponderá à média simples da somatória das avaliações que compõem o processo avaliativo.

**Art. 30.** O servidor, cuja avaliação, resultar no mérito para a progressão, receberá os efeitos financeiros a partir da data em que completar o interstício.

**Art. 31.** O órgão de gestão de pessoas disponibilizará, por meio do eletrônico, até 30 (dias) após a conclusão das avaliações de cada semestre, para ciência do servidor, o resultado da sua avaliação de Desempenho.

**Art. 32.** A partir do processamento dos dados obtidos na Avaliação de Desempenho serão emitidos os seguintes Relatórios de Resultados:

I - relatórios individuais de desempenho parcial e final, que apresenta os resultados quantitativos individuais: é emitido no setor de trabalho imediatamente após a Etapa de Registro e será acessível ao próprio servidor, à chefia imediata e à equipe de gerenciamento da avaliação de desempenho;

II - relatório síntese da Unidade e seus setores, que apresenta as médias dos resultados individuais dos servidores lotados por setor, por departamento e por Unidade.

## **CAPÍTULO VIII DOS RECURSOS**

**Art. 33.** O servidor que não concordar com o resultado final de sua avaliação, poderá opor Recurso, observando o prazo e instâncias seguintes:

**I – Para a DGP:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado da avaliação;

**II – Para o CONSAD:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado negativo do recurso interposto junto à DGP;

**III – Para o CONSUN:** no prazo decadencial de 10 (dez) dias, contados da ciência do resultado negativo do recurso interposto ao Conselho de Administração (CONSAD).

**Parágrafo Único:** O Conselho Universitário (CONSUN) é a instância recursal final.

**Art. 34.** Ao receber o recurso do servidor, a DGP adotará o seguinte procedimento:

**I –** Observará a tempestividade do recurso com vistas ao acolhimento, ou não do recurso;

**II –** Solicitará à CCD o processo avaliativo do recorrente para análise;

**III** – Promoverá audiência prévia de conciliação com o recorrente, com vistas ao diálogo, esclarecimento de dúvidas e coleta de informações;

**IV** – Frustrada a conciliação, instaura-se o processo, levantando se todas as provas possíveis, bem como oitiva das partes envolvidas;

**V** – Encerrada a instrução, proclamará o resultado, para ciência do recorrente.

**Art. 35.** O CONSAD e CONSUN examinarão os recursos conforme previsto nos respectivos regulamentos.

## TÍTULO V

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

**Art. 36.** Os servidores pertencentes à carreira de Técnico-Administrativo em Educação da UNIR, que estão em cooperação técnica, cedência ou lotação provisória em outros órgãos, serão avaliados com base no presente Programa, mediante o envio de formulários, os quais serão devidamente preenchidos e restituídos à CCD para composição do processo.

§ 1º Para os fins do disposto no *caput* deste artigo, o órgão de gestão de pessoas deverá encaminhar os formulários de Avaliação de Desempenho correspondentes aos órgãos nos quais os servidores estiverem desenvolvendo suas atividades.

**Art. 37.** Os servidores redistribuídos para a UNIR com período inferior a 30 (trinta) dias serão avaliados conforme Avaliação de Desempenho da instituição de origem.

**Parágrafo único.** Caberá ao servidor redistribuído a responsabilidade de encaminhar ao órgão de gestão de pessoas a Avaliação de Desempenho de que trata o *caput* deste artigo.

**Art. 38.** Nos casos de remoção durante o período considerado para a avaliação, a realização desta caberá à chefia imediata e à equipe de trabalho da unidade com a qual o servidor permaneceu por maior período de tempo, devendo este, simultaneamente, proceder à autoavaliação.

**Art. 39.** No caso de designação ou destituição da chefia imediata durante o período considerado para avaliação, deverá ser adotado o procedimento previsto no art. 33.

**Art. 40.** A direção da unidade acadêmica e/ou administrativa poderá solicitar ao órgão de gestão de pessoas capacitação específica antes do início de cada período avaliativo, com o objetivo de garantir a uniformidade do processo e de conscientizar avaliadores e avaliados acerca da Avaliação de Desempenho.

**Art. 41.** O órgão de gestão de pessoas realizará capacitação específica para a Avaliação de Desempenho para as direções das unidades de lotação e para os representantes por las indicados.

**Art. 42.** O órgão de gestão de pessoas fornecerá manual com instruções sobre a Avaliação de Desempenho.

**Art. 43.** Os casos omissos serão resolvidos pelo órgão de gestão de pessoas.

**Art. 44.** Esta Resolução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação.

## ANEXO I

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata)

#### 1. Produtividade e qualidade:

Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 2. Comunicação:

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 3. Criatividade e Iniciativa:

Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4. Pontualidade:

Observância do horário de trabalho, bem como o cumprimento da jornada de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 5. Assiduidade:

Permanência no local de trabalho e participação ativa nas atividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 6. Trabalho em Equipe:

Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**7. Compromisso Institucional:**

Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**8. Orientação para Resultados:**

Foco nos resultados, assumindo compromissos com as metas individuais e institucionais, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**9. Capacidade de Análise e Solução de Problemas:**

Demonstração da capacidade para analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**10. Interesse pela atualização profissional:**

Interesse no seu desenvolvimento profissional, buscando atualizar-se, provendo meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais e procurando aplicar os conhecimentos em seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**11. Disciplina:**

Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades e maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela Instituição.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**12. Flexibilidade:**

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**13. Relacionamento Interpessoal:**

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **14. Ética:**

Comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, quanto ao sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia, etc.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **15. Administração de Condições de Trabalho:**

Habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas, mostrando-se capaz de trabalhar sob pressão.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

## **ANEXO II**

### **FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**(Avaliação pelo membro da equipe de trabalho)**

#### **1. Trabalho em Equipe:**

Habilidade para interagir com os membros da equipe e capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização das tarefas conjuntas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **2. Comunicação:**

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **3. Relacionamento Interpessoal:**

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (colegas, superiores e usuários).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **4. Flexibilidade:**

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de metodologias, processo e tecnologias na rotina de seu trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

#### **5. Compromisso Institucional:**

Envolvimento e comprometimento com o trabalho. Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos utilizados e o local de trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

### **ANEXO III**

<b>PONTOS</b>	<b>EQUIVALÊNCIA</b>
<b>1</b>	Não satisfatório: O desempenho do servidor raramente ou nunca atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>2</b>	Pouco satisfatório: O desempenho do servidor poucas vezes atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>3</b>	Satisfatório: O desempenho do servidor atende minimamente aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>4</b>	Muito satisfatório: O desempenho do servidor muitas vezes atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.
<b>5</b>	Plenamente satisfatório: O desempenho do servidor sempre atende aos requisitos desejados em relação às atribuições do cargo.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Elca Pereira da Silva, sou servidora técnica e discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). E sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Walterina Barboza Brasil, estou desenvolvendo uma pesquisa destinada a propor um instrumento de avaliação de desempenho para os servidores Técnicos-Administrativos em Educação, da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, com base na Gestão de Pessoas por Competências.

Neste sentido, o objetivo deste instrumento é conhecer a forma como é realizada a avaliação de desempenho dos servidores na instituição, portanto, embora sua participação seja voluntária, é muito importante, já que faz parte do universo desta pesquisa.

Suas respostas são confidenciais, dessa forma, peço que responda as perguntas apresentadas na entrevista com base na análise da sua experiência no processo de avaliação de desempenho da Universidade.

É necessário esclarecer ainda que estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, bem assim, qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa; os dados serão armazenados em local seguro. Além disso, a qualquer momento, durante a pesquisa, ou após, Vossa Senhoria poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa. A pesquisadora pode ser contatada pelo e-mail: [elca@unir.br](mailto:elca@unir.br)

Por serem utilizados meios eletrônicos na pesquisa, existe o possível risco mínimo de vazamento de dados. Para minimizar estes efeitos, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação para que não ocorra o vazamento de informações da pesquisa que possa identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas.

Os dados após coletados e compilados serão excluídos dos bancos de dados digitais e serão manipulados somente via softwares de estatística, ou seja, de forma global sem conter as respostas individuais fornecidas.

As respostas da entrevista será lida apenas pela pesquisadora e sua professora orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por 5 anos.

Não existem respostas certas ou erradas. Indique aquilo que realmente sente, isso é muito importante para o resultado da pesquisa.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP, localizado na Sala 216C, bloco C, 2º Andar, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5

(Sentido Rio Branco/AC), CEP 76801-059, Porto Velho-RO, telefone: (69) 2182-2116, e-mail: cep@unir.br.

Porto Velho, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

**(     ) Declaro que entendi os objetivos e concordo com as condições apresentadas, portanto, aceito participar desta pesquisa.**

## APÊNDICE C - CARTA DE ANUÊNCIA EM PESQUISA

24/02/2021

SEI/UNIR - 0608947 - Carta de Anuência



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
COORDENADORIA DE PESQUISA DA PRO-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PORTO VELHO 24 DE FEVEREIRO DE 2021

### CARTA DE ANUÊNCIA EM PESQUISA

Pela presente, a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), representada pelo seu Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, declara anuência e autoriza a execução, para que a discente Elca Pereira da Silva possa realizar a pesquisa, intitulada "Avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências na Administração Pública", sob orientação da professora doutora Walterlina Barboza Brasil e dar entrada na Plataforma Brasil, para ser encaminhado ao Comitê de Ética, conforme Resolução Resolução CNS nº. 466/12 de 12/09/2012 e demais normativas complementares.

Para que sejam produzidos todos os efeitos legais, técnicos e administrativos deste compromisso, firmo o presente instrumento.

Atenciosamente.

*Artur de Souza Moret*  
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa  
Portaria nº 392/2020/GR/UNIR



Documento assinado eletronicamente por ARTUR DE SOUZA MORET, Pró-Reitor(a), em 24/02/2021, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2013](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unir.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_organ\\_externo=0](http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organ_externo=0), informando o código verificador 0608947 e o código CRC 546B48C9.

Referência: Processo nº 23118.001312/2021-51

SEI nº 0608947

## APÊNDICE D – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Pesquisador:** Elica Pereira da Silva

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 44192621.7.0000.5300

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Rondônia - UNIR

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.685.509

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se do projeto de pesquisa intitulado "Avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências na administração pública", apresentado por Elica Pereira da Silva, discente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia, sob orientação da professora Dra. Walterilina Brasil. O projeto será realizado na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), com participação de 20 servidores, que atuaram ou atuam diretamente com o processo de avaliação de desempenho aplicada aos servidores Técnicos Administrativos em Educação – TAEs. Estes servidores serão convidados para participar das reuniões com formação de grupo focal e realização de entrevistas.

O(A) pesquisador(a) apresenta o desenho do estudo: "Trata-se do estudo da gestão por competência na política de gestão de pessoas da administração pública federal. Aborda-se a relação entre a avaliação de desempenho e a constituição de uma gestão baseada na competência, de modo que aconteça uma interação entre o desenvolvimento da pessoa no trabalho e a consolidação dos objetivos Institucionais. Pretende-se oferecer uma proposta de normativa de modo que seja viável associar dois parâmetros importantes na gestão pública: a valorização do potencial das pessoas em relação ao seu trabalho e desempenho profissional e o engajamento da

**Endereço:** Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C  
**Bairro:** Zona Rural **CEP:** 76.801-059  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.625.539

Instituição aos seus objetivos institucionais por meio da contribuição efetiva das pessoas que se envolvem no processo.”

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Projeto Detalhado).

**Objetivo da Pesquisa:**

Propor um instrumento de avaliação de desempenho para os servidores, pertencentes à carreira de Técnicos-Administrativos em Educação, da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, com base na Gestão de Pessoas por Competências.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A) Os riscos de execução do projeto estão claros e bem avaliados pelo pesquisador(a), sendo assim apresentados:

“Por serem utilizados meios eletrônicos no tratamento dos dados coletados na pesquisa, existe o risco mínimo de vazamento de dados. Ressalte-se que os dados serão tratados dentro da técnica de análise de conteúdo, que minimiza drasticamente este risco. Mesmo assim, ainda na linha de minimizar estes efeitos, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação para que não ocorra o vazamento de informações da pesquisa. Outro aspecto poderá ser o eventual desconforto dos participantes nos encontros. Para minimizar estes efeitos será garantido o rigor no uso da técnica do Grupo Focal. Portanto, mesmo virtualmente será utilizado um ambiente acolhedor, com roteiro sendo tratado de forma objetiva e todas as falas sendo registradas de forma válida. Neste sentido, também serão planejadas reuniões com no máximo 01 (uma) hora de duração.”

B) Os benefícios oriundos da execução do projeto justificam os riscos corridos, sendo assim apresentados:

“Com relação aos benefícios da pesquisa, o Grupo Focal com a contribuição dos participantes será uma possibilidade de compartilhamento de suas experiências, informar sobre suas trajetórias, aprendizagem coletiva a partir da reflexão produzida nos encontros diante dos relatos no campo da Gestão por Competências. Com isto contribuirão para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, atualizando-a com vistas à orientação sobre a avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da Gestão por Competências.”

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado).

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C  
 Bairro: Zona Rural CEP: 76.801-059  
 UF: RO Município: PORTO VELHO  
 Telefone: (69)2182-2118 E-mail: cep@unir.br

Continuação do Parecer: 4.025.509

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Estruturação do projeto em relação aos aspectos éticos:

(x) Permite análise adequada das questões éticas

O projeto apresenta referencial teórico pertinente e atualizado; objetivos exequíveis considerando metodologia proposta; riscos bem avaliados e benefícios que justificam os riscos.

Outras observações - (As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado):

Cronograma - coleta de dados: 01/05/21 a 31/05/21

Orçamento financeiro: R\$ 1.000,00 (financiamento próprio)

Amostra/participantes: 20

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

- a. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – presente e adequado;
- b. Termo de Anuência Institucional (TAI) – presente e adequado;
- c. Folha de rosto – presente e adequada;
- d. Projeto de pesquisa completo e detalhado – presente e adequado;
- e. Declaração de compromisso do pesquisador(a) – presente e adequada;
- f. Carta resposta – presente e adequada.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Recomendação de aprovação do projeto.

**Lembretes ao pesquisador:**

a. Todos os projetos submetidos ao CEP/NUSAU/UNIR são avaliados com base na Resolução 466/12, Resolução 510/16 (quando pertinente) e nas Normas Operacionais emanadas da CONEP.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**PROTOCOLO APROVADO**

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo - que permitam ao CEP acompanhar o desenvolvimento do projeto. Esses relatórios devem conter as informações

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 0,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 218-2C  
 Bairro: Zona Rural CEP: 76.801-050  
 UF: RO Município: PORTO VELHO  
 Telefone: (69)2182-2116 E-mail: cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.625.509

detalhadas - naqueles itens aplicáveis - nos moldes do relatório final contido no Ofício Circular n. 062/2011: conselho.saude.gov.br/web\_comissoes/conep/Index.htm, bem como deve haver menção ao período a que se referem. Para cada relatório, deve haver uma notificação separada. As informações contidas no relatório devem ater-se ao período correspondente e não a todo o período da pesquisa até aquele momento.

Acessar no site do CEP/UNIR o modelo recomendado: <http://www.cep.unir.br/>

2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando-se, por cor, negrito ou sublinhado, a parte do documento a ser modificada, isto é, além de apresentar o resumo das alterações, juntamente com a justificativa, é necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMACÕES BÁSICAS_DO_P ROJETO_1702699.pdf	05/04/2021 22:55:48		Acelto
Outros	CARTA_RESPOSTA.docx	05/04/2021 18:54:37	Eica Pereira da Silva	Acelto
TCE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCE_PESQUISA.docx	05/04/2021 18:45:57	Eica Pereira da Silva	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_PESQUISA.docx	05/04/2021 18:45:31	Eica Pereira da Silva	Acelto
Cronograma	CRONOGRAMA_PESQUISA.docx	04/03/2021 01:40:59	Eica Pereira da Silva	Acelto
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Pesquisador.docx	25/02/2021 17:13:17	Eica Pereira da Silva	Acelto
Declaração de concordância	DECLARACAO_CONCORDANCIA.pdf	25/02/2021 16:54:59	Eica Pereira da Silva	Acelto
Folha de Rosto	FOLHA_ROSTO.pdf	25/02/2021 16:43:56	Eica Pereira da Silva	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 384, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C  
Bairro: Zona Rural CEP: 76.801-050  
UF: RO Município: PORTO VELHO  
Telefone: (69)2162-2116 E-mail: cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.025.509

Não

PORTO VELHO, 02 de Maio de 2021

---

Assinado por:  
Edson dos Santos Farias  
(Coordenador(a))

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C  
Bairro: Zona Rural CEP: 76.801-059  
UF: RO Município: PORTO VELHO  
Telefone: (69)2182-2116 E-mail: cep@unir.br

### APÊNDICE E – Inventário e Levantamento Sistemático dos Dados

TIPO DE DOCUMENTO	ASSUNTO	FONTE
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em junho/2006	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2759_2006_relatorio_cpav_(avaliacao_institucional_interna).pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2759_2006_relatorio_cpav_(avaliacao_institucional_interna).pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em novembro/2013	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2013_relatorio_cpav_(Avaliao%C3%A7%C3%A3o_institucional_interna).pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2013_relatorio_cpav_(Avaliao%C3%A7%C3%A3o_institucional_interna).pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em março/2015	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2014_relatorio_cpav_(Avaliao%C3%A7%C3%A3o_institucional_interna).pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2014_relatorio_cpav_(Avaliao%C3%A7%C3%A3o_institucional_interna).pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em março/2016	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2015_Relatorio%20de%20Avaliacao%20Institucional_1%20Parcial.pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/pagina/exibir/2015_Relatorio%20de%20Avaliacao%20Institucional_1%20Parcial.pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em março/2017	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2759_2017_relatorio_de_avaliacao_institucional_ano_2016_cpav.pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2759_2017_relatorio_de_avaliacao_institucional_ano_2016_cpav.pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em março/2018	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2018_Relatorio%20de%20Avaliacao%20Institucional_Final.pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2018_Relatorio%20de%20Avaliacao%20Institucional_Final.pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em março/2019	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/relatorio_cpav_2019_processo_9991020427000010201991.pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/relatorio_cpav_2019_processo_9991020427000010201991.pdf</a>
Relatório	Avaliação Institucional da UNIR em outubro/2020	<a href="https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/arquivos/2_RELATORIO_PARCIAL_AUTO_AVALIACAO_INSTITUCIONAL_2020_1081592067.pdf">https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/arquivos/2_RELATORIO_PARCIAL_AUTO_AVALIACAO_INSTITUCIONAL_2020_1081592067.pdf</a>

Relatório	Relatório de Gestão/2006	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202006.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202006.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2007	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202007.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202007.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2008	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202008.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202008.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2009	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202009.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202009.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2010	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202010.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202010.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2011	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202011.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202011.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2012	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202012.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202012.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2013	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202013.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202013.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2014	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202014.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202014.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2015	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202015.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202015.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2016	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/DPDI/7%20Relatorio">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/DPDI/7%20Relatorio</a>

		%20UNIR/Relatorio%20-%20UNIR%20-%202016.pdf
Relatório	Relatório de Gestão/2008	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202008.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202008.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2009	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202009.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202009.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2010	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202010.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202010.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2011	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202011.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202011.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2012	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202012.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202012.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2013	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202013.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202013.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2014	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202014.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202014.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2015	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202015.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202015.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2016	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/DPDI/7%20Relatorio%20UNIR/Relatorio%20-%20UNIR%20-%202016.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/DPDI/7%20Relatorio%20UNIR/Relatorio%20-%20UNIR%20-%202016.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2017	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio</a>

		%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202017.pdf
Relatório	Relatório de Gestão/2018	<a href="https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202018.pdf">https://cid.unir.br/uploads/69696969/Consultas/PROPLAN/18%20Relatorio%20de%20Gestao/Relatorio%20de%20Gestao%20-%202018.pdf</a>
Relatório	Relatório de Gestão/2019	<a href="https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/RELATORIO_DE_GESTAO_UNIR_2019%20.pdf">https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/RELATORIO_DE_GESTAO_UNIR_2019%20.pdf</a>
Plano	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018	<a href="https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_251029970.pdf">https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_251029970.pdf</a>
Plano	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2024	<a href="https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima_versao_do_PDI_2019_Dezembro_2019_272457636.pdf">https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima_versao_do_PDI_2019_Dezembro_2019_272457636.pdf</a>
Edital	Edital nº 001/2006/PRAD/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/3">https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/3</a>
Edital	Edital nº 003/2008/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/29_concurso_tec_adm_2008.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/29_concurso_tec_adm_2008.pdf</a>
Edital	Edital nº 007/2008/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/39_edital_007_reitoria_concurso_tec.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/39_edital_007_reitoria_concurso_tec.pdf</a>
Edital	Edital nº 006/2009/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/54_edital_006_gr_concurso_de_tecnicos_administrativos.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/54_edital_006_gr_concurso_de_tecnicos_administrativos.pdf</a>

	Técnicos-Administrativo	
Edital	Edital nº 022/2010/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/85_edital_n_022_gr_de_02_09_10.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/85_edital_n_022_gr_de_02_09_10.pdf</a>
Edital	Edital nº 008/2011/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/102_edital_concurso_08_tecnico_administrativo.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/102_edital_concurso_08_tecnico_administrativo.pdf</a>
Edital	Edital nº 003/2013/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/110_edital_003_concurso_p_tecnico.pdf">https://processoseletivo.unir.br/uploads/certame/110_edital_003_concurso_p_tecnico.pdf</a>
Edital	Edital nº 001/2018/GR/UNIR Concurso público para admissão de servidores Técnicos-Administrativo	<a href="https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/195">https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/195</a>
Lista	Listagem nominal dos servidores Técnicos-Administrativos da UNIR por cargo, escolaridade, lotação e tempo de serviço	Coordenadoria de Registros e Documentos – CRD/DAP
Lista	Listagem com a evolução do quantitativo de servidores Técnicos-Administrativo no período de 2006 a 2021	Coordenadoria de Registros e Documentos – CRD/DAP
Lista	Listagem nominal dos servidores que ocuparam cargo de gestores na DAP e DGP no período de 2006 a 2021	Coordenadoria de Registros e Documentos – CRD/DAP
Formulário	Modelo vigente da avaliação de desempenho aplicada	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – CCD/DGP

	aos servidores Técnicos-Administrativo	
Formulário	Critérios vigentes na avaliação de desempenho aplicada aos servidores Técnicos-Administrativo	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – CCD/DGP
Formulário	Pontuações aplicadas na avaliação de desempenho aplicada aos servidores Técnicos-Administrativo	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – CCD/DGP
Minuta	Proposta de regulamentação da avaliação de desempenho aplicada aos servidores Técnicos-Administrativo elaborada no ano de 2007	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – CCD/DGP
Minuta	Proposta de regulamentação da avaliação de desempenho aplicada aos servidores Técnicos-Administrativo elaborada no ano de 2020	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – CCD/DGP

**Fonte:** elaborado pela autora (2021).

## APÊNDICE F - MAPEAMENTO DISCURSIVO DO GRUPO FOCAL

PARTICIPANTE	PERCEPÇÃO
<b>Gestor 2:</b>	<p>“Quando eu cheguei na CRD...eu posso dizer que era tudo mato...porque inclusive a gente contava os servidores fazendo quadradinho...então essa foi a CRD que eu encontrei... a servidora C enfrentando 1001 dificuldades...a gente não tinha nada...nada de controle real... E aí cheguei lá então e passei todo o período de 2011... com todo aquele problema que a universidade vinha enfrentando”.</p> <p>“na época que a gente desenvolveu uma atividade da CRD... de ir até o interior para atender as demandas do pessoal diretamente ali... no olho a olho... porque tudo era feito por telefone”.</p> <p>“E aí eu também chego no DRH...igual na CRD... tudo mato...e assim... um desafio muito grande...quem trabalhou comigo naquela época sabe”.</p> <p>“Eu acredito que para alguns pode ter sido um erro mas para mim foi um acerto... foi quando nós conseguimos desmembrar o que era administração de pessoal da gestão de pessoas... realmente... isso aí eu lembro assim...a servidora M teve um papel importantíssimo nisso...eu lembro que a gente trabalhava ...eu ia para o campus... a gente tentando ali criar as atribuições dessa Diretoria de Gestão de Pessoas... e também a gente teve o apoio do professor Maciel a época...então assim eu penso que foi um acerto”.</p> <p>“Eu acredito que tenha sido algo acertado porque até então a gente não fazia gestão de pessoas... a gente não conseguia sequer fazer nenhum tipo de capacitação...a universidade tinha recurso para isso... mas a gente não conseguia desenvolver”.</p> <p>“E aí depois que a servidora M foi para a capacitação... a gente conseguiu... e mesmo na coordenação... ainda desenvolver algumas atividades e depois que criou a Diretoria...ficou algo maior...E realmente assume o papel... a gente conseguiu contratar os psicólogos, assistentes sociais... que eu entendi na época que eram as pessoas necessárias”.</p> <p>“Primeiro a questão de política gestão de pessoas... naquele momento nós não tínhamos nada... vamos aqui falar a verdade... não existia nada nesse sentido na universidade... o que nós tínhamos era um DRH funcionando no sentido de fazer registros...como já foi dito...inclusive pelo professor Marcos... de direitos...concessão de progressão... enfim folha de pagamento...essas coisas era o que acontecia... a questão mesmo de programas de</p>

<p>treinamento e desenvolvimento de servidor...a gente não tinha ...embora quando a servidora T estava a frente da CCD... ela tentava algumas coisas”.</p> <p>“Depois a gente começou a tentar modificar esse sistema já trabalhando numa versão bem caseira de desenvolvimento de pessoas...tentando já entrar nesse viés de gestão de pessoas de forma efetiva... a gente deu umas patinadas...mas eu digo assim que tudo que nós fizemos... que pode ser considerado errado... não no aspecto legal...mas no aspecto mesmo de... relacionado com a questão teórica da boa administração.”.</p> <p>“Quando você faz a questão lá da gestão por competência... você quer identificar determinados perfis profissionais... aí nós temos um outro entrave legal porque às vezes eu posso ter um servidor que ele é... por exemplo um assistente de administração... não porque o assistente administração é um cargo que ele pode circular por várias áreas... mas tem cargos que o servidor... assim se eu identifico naquele servidor um determinado perfil...mas qual é o cargo dele... Ah ele é TAE...eu tenho um problema... porque se eu coloco aquele servidor... de repente ele tem habilidades e competências... ele tem aquela formação inicial que foi a que fez com que ele ingressasse na universidade... mas a partir dali... ele foi se desenvolvendo em outras áreas... e criando competências naquelas áreas distintas das específicas para o cargo dele... e aí eu tinha um entrave que se chama desvio de função que na universidade a gente tinha muito”.</p> <p>“Então assim a gente tem esse entrave... que faz com que de repente você tá melhorando essa questão do aspecto de atender essa demanda que a universidade precisa no sentido que realmente nós temos que fazer essa gestão por competências... mas a gente tem que ter a cautela porque existe essa questão do desvio de função”.</p> <p>“E na Universidade... Olha só esse universo que permite que as pessoas que tenham realmente competência para estar naquele setor ali... assumindo aquela chefia entendeu... então assim isso é legal e a gente tem que aproveitar o lado positivo... as pessoas assumam as funções e os cargos de direção por conta da sua competência... e isso assim a universidade embora tenha toda esse aspecto político... mas ainda permite que isso aconteça... então é o lado positivo”.</p> <p>“Assim o técnico tem uma fundamental importância e eu penso sim que a universidade tem que assumir...Essa questão de valorizar o técnico e especialmente no sentido mesmo de desenvolver as pessoas... com a questão desses mestrados... doutorados... enfim que eu acredito assim que é um incentivo que falta”.</p> <p>“Quando colocamos no início da CCD... Nós realmente tínhamos um tempo meio que obscuro... no tempo do início do dimensionamento... quando terminou o dimensionamento inicial que gerou a Lei n.11091... a partir daí realmente houve aquele tempo obscuro... porque realmente tinha que colocar já os cargos e as funções...tudo para que as pessoas realmente a partir dali as pessoas já soubessem o caminho a seguir”.</p>
--

“Depois que a CCD realmente ela começou a atuar nessa forma de dar conhecimento... dar visibilidade da necessidade de se capacitar para você progredir ao menos nos níveis... é que a gente começou a ter a noção do quanto tinha pessoas que ignoravam esse assunto...e a partir daí houve aquela manifestação positiva das pessoas... a gente colocar as pessoas para fazer os cursos... buscar as pessoas para fazer curso... proporcionar todas essas possibilidades... e com o intuito de realmente melhorar a capacitação dessas pessoas”.

“Mas hoje os servidores já tem essa concepção de que eles precisam se capacitar... eles precisam desenvolver... e eles correm atrás... atrás dessa capacitação... desde o primeiro ano que eles entram na Universidade...eles já tem essa consciência”.

“A gente não tinha muito... essa facilidade de redes sociais... de mídia... Tinha e-mail mas nem todo mundo abria... e-mail institucional...que esse era um outro problema... as pessoas não tinham acesso... porque esqueciam a senha... porque não era funcional... porque isso... porque aquilo... então o resultado...a gente não tinha realmente essas ferramentas que hoje estão disponíveis... que facilitam muito o desenvolvimento...e dentro desse trabalho de CCD...de capacitação”.

“E dentro dessa etapa de capacitação e desenvolvimento... nós buscamos todas essas possibilidades para dimensionamento... mas sempre tinha uma barreira... sempre tinha alguma coisa para acontecer”.

“Então hoje tem...então o servidor ele realmente tem o conhecimento com base nas leis que já existem... eles têm o conhecimento por que a instituição coloca com base nas leis... então a instituição com base nas ideias ela pode sim fazer as mudanças e buscar outras alternativas”.

“Infelizmente assim a nossa avaliação ela é feita até hoje...de desempenho para fins de progressão realmente... mas assim por exemplo a minha avaliação é feita no órgão que eu estou e lá eles têm um sistema muito claro que funciona enfim... e eu sou avaliada embora seja naquele formulário que a Universidade manda... mas a visão que o procurador tem em relação a minha avaliação é a mesma que ele utilizar para avaliar os servidores que são do órgão... então assim eles realmente observam que o servidor nesse ponto ele faz isso tá ok... mas deve melhorar ainda em determinado sentido... e eu acho que esse retorno é importante porque não adianta a gente só avaliar se Fulano tá ótimo... não sei o que e tal... só pensando que essa pessoa terá uma retribuição financeira... mas assim avaliar também esse aspecto do quanto a gente pode melhorar enquanto servidores”.

“E em relação ao processo de avaliação... inclusive nessa gestão por competências a gente consegue identificar pessoas que tenha mais esse...vamos dizer assim que sejamo líder e que de repente é a pessoa ideal para assumir determinada função...quando eu assumi o DRH... eu fui meio que puxando as pessoas...o Eivaldo diz assim...que eu meti ele em uma enrascada... mas é porque assim mesmo que de forma não formal eu via nas pessoas essas habilidades, essas competências e eu ia lá buscar”.

“E se realmente essa avaliação de desempenho funcionasse da forma que é... eu acho que era para ser... nós não receberíamos tantos ataques

	<p>externos das pessoas que não estão no serviço público e não conhece o serviço público. eu acho que uma avaliação mais transparente... mais real... Eu acho que seria até um aspecto positivo para nós servidores”.</p>
<b>Gestor 5:</b>	<p>“Então eu vivenciei todo esse processo da época em que a Cláudia estava formatando esse projeto de divisão da diretoria na área de pessoal e gestão de pessoas...e até hoje confesso para você que a divisão ainda não tá bem clara...tá mais para faixa de Gaza do que qualquer uma outra coisa do gênero...mas assim...não por causa das pessoas mas por que a própria norma que foi estabelecida não é muito clara em relação a isso...então cria certos atritos...em 2019/2018 com a Resolução 203...ela criou mais problemas do que resolveu...então a Universidade vem sempre criando normas...e isso tem causado sérios transtornos....a respeito aqui da administração de pessoal”.</p> <p>“A Universidade é formal... precisa ter todos os protocolos a seguir...e toda vez que você mexe nessa zona de conforto das pessoas causa ruídos...E aí muitas vezes quem tá fazendo esse processo de mudança é visto como alguém carrasco”.</p> <p>“No que diz respeito as pessoas eu vejo que a Universidade avanço muito em relação à capacitação...hoje a Universidade está aberta para capacitar todo mundo que queira se capacitar...você vê os mestrados...os próprios programas aí que antigamente para um técnico entrar no programa de mestrado na Universidade era quase impossível”.</p> <p>“A gente tá aqui tentando fazer o mapeamento de processos ainda...que já começou lá atrás...e dando continuidade ao mapeamento... por que assim... o que acontece hoje...quando um servidor vai embora...ele leva todo o arsenal de conhecimento daquela unidade...isso é ruim...quando você concentra conhecimento numa única pessoa... o conhecimento tem que ser institucional”.</p> <p>“O Charles tentou mudar muita coisa...houve uma nova mudança na pró-reitoria de administração... em relação a fazer uma nova estrutura de pessoal... novas normas... para poder fazer gestão de pessoal... mas mesmo assim a gente precisa melhorar muito a nossa universidade...precisa melhorar muito para que as pessoas sejam vistas como pessoas”.</p>
<b>Gestor 9:</b>	<p>“A universidade presava em qualificar seus alunos egressos... seus professores... o quadro técnico é um pouco esquecido... até hoje eu vejo que é um pouco esquecido... eu não considero que apenas um curso de Mestrado PROFIAP seja adequado para os técnicos... por que que a gente só pode fazer PROFIAP...por que a gente não cria uma resolução para a gente ter uma porcentagem dentro dos outros programas... nós somos da casa...igual como os professores... igual como os técnicos... não há que ter essa diferença entre o servidor técnico e servidor docente”.</p> <p>“Eu creio que a gestão de pessoas dentro da Universidade se ela tiver um peso maior...porque acho uma diretoria talvez...nós iniciando uma parceria... um trabalho com a PROPESQ... para ver se consegue dar baile isso aí... mas eu acho que se a gente for uma Pró-reitoria...talvez isso sua</p>

<p>flua de uma forma mais viável”.</p> <p>“A gente tem que dar oportunidade para o servidor...tem que qualificar ele... tem que permitir ele crescer na universidade porque se ele não tiver essa permissão...ele vai embora”</p> <p>“Mas acho que é falta da Universidade... de um programa nosso que qualifique e incentive...seja docente ou técnico... mas é um problema que se a gente se unir e fazer algo...a gente consegue resolver”.</p> <p>“Tem que aprender também usar essa ferramenta...ferramentas no nosso dia a dia... são coisas importantes que a gente precisa se qualificar...mais uma vez tá aí a CCD... que é o setor de capacitação da Universidade...para qualificar nossos técnicos... para usar... que às vezes a gente não sabe nem usar essa ferramenta diária”.</p> <p>“E a gente pensa assim em valorização... como é que vai fazer esse mapeamento... como é que a gente tá fazendo mapeamento de como a pessoa chega a ser chefe”.</p> <p>“A Gestão de Pessoal na universidade hoje é isso... a figura... como se desenha hoje é dessa forma... esse ano a gente tem que planejar para o ano que vem... talvez ano que vem a gente consiga mudar alguma coisa... mas esse ano a gente já tem muito bem definido... quais são as metas a serem desenvolvidas por essa diretoria... claro que paralelamente a isso a gente pode prover... só que eu enquanto gestora... que cheguei agora... eu sinceramente não tenho braços para fazer estratégia e para pensar em outra coisa”.</p> <p>“Então assim a UNIR como as outras universidades... ela vem trabalhando essas políticas de uma forma que é demandada nacionalmente... não tem muito do que se fugir... a gente pode implementar outras coisas locais... a gente pode melhorar... mas a gente tem que seguir o padrão nacional utilizado”.</p> <p>“Eu penso que a gente tem que trabalhar com o que é possível... sonhar muito no serviço público não queira... você tem que trabalhar com o que é possível...o que é real... por isso que eu falo com nosso plano de ação e o nosso PDI é assim essencial para a gente trabalhar as medidas das possibilidades que a gente tem e não chegar lá no final dos 4 anos e se frustrar”.</p> <p>“Foi um ponto pacífico entre todos é a questão da avaliação... quando a gente vai avaliar o servidor... eu já fui gestora antes daqui lá na unidade...enfim... assim eu vou avaliar um servidor pela minha vivência ou pela minha vontade dele melhorar no ambiente de trabalho... dele se encaixar...não tá muito claro aí os parâmetros daquela avaliação”.</p> <p>“Porque querendo ou não o cidadão que é avaliado ele tem o poder de querer ver avaliação dele... ele tem o direito de ver e aí isso cria um</p>
---

	<p>constrangimento enorme para equipe de trabalho... porque só aí transcende quando você tem um problema lá dentro da equipe... geralmente não fica entre as duas pessoas envolvidas...isso acaba culminando com o resto da equipe de trabalho e aí isso vem atrapalhar outras atividades... o crescimento... a pessoa pode vir a desenvolver dentro da unidade... e a gente pensa assim em valorização... como é que vai fazer esse mapeamento... como é que a gente tá fazendo mapeamento de como a pessoa chega a ser chefe”.</p>
<p><b>Gestor 7:</b></p>	<p>“A gente viu também a necessidade de ter uma coordenação que ficasse voltado para provimento e movimentação de pessoal...e foi o que o Edivaldo falou...a mudança da estrutura da PRAD...e essa foi uma das criações...a gente desmembrou à saúde do servidor em Gerência de Segurança e Gerência de Saúde do servidor... porque havia muito conflito em quem coordenava a qualidade de vida e saúde do servidor... porque eram áreas distintas...só que infelizmente teve mudanças do governo federal...teve que extinguir as gerências e ficou a cargo da diretoria”.</p> <p>“E além disso nesse período a gente também conseguiu criar um pouquinho... porque quando eu cheguei na CCD...devido ao trabalho da Marina e da Edileuza...a gente já vinha num ritmo de fazer capacitações bem antes...mas às vezes mesmo o dinheiro não dava para atender todas as capacitações ...principalmente na parte de diárias e passagens... E aí a gente conseguiu junto com o Edson e o Fabrício...aumentar um pouco o recurso voltado para capacitação... mas devido à falta de pessoal da época... dessa sobrecarga de trabalho...”.</p> <p>“Percebia que ao mesmo tempo que tinham pessoas que não se capacitavam tinha outras que iam para capacitação sem nem saber implementar os conhecimentos...porque não era da área...então a gente começou atentar fazer mecanismos que as pessoas pensassem mesmo... a gente tá pedindo uma capacitação... porque que a gente tá pedindo essa capacitação... o que ela vai trazer de retorno... onde que a gente vai implementar essa capacitação... Qual é a melhoria que essa capacitação vai trazer... até mesmo antes de chegar na questão competência... mas a gente já tentava fazer as pessoas começarem a pensar na capacitação de uma forma mais ligada com a prática”</p> <p>“A outra que a gente percebeu é que a gente precisava criar essa noção de gestão de competência... para que ela realmente passasse a fazer parte da instituição... para que a UNIR trouxesse isso para dentro dela... mas as pessoas precisavam conhecer”.</p> <p>“Conhecer o que tinha de inovação dentro de gestão... o que as outras universidades estão fazendo... então ele sempre... que tinha um FORGEPE... ele tentava levar mais de uma pessoa para não ir só ele... tentava levar e nem sempre eram os diretores... ele tentava... ele pedia que levasse outros servidores quando tinha o ENDP (Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das IFES) ... sempre que a gente ia fazer o plano de capacitação... a gente separava ali um recurso para que no ENDP tivesse mais pessoas... tanto de DRH e DGP participando”.</p> <p>“A gente quando faz os estudos a gente vê que a UNIR tá sempre em defasagem de técnicos...então a gente também pensa na sobrecarga de pessoal... então em alguns cargos a gente teve que... mesmo falando que a gente precisava trocar esse cargo aqui por outro... mas a gente não</p>

<p>conseguiu trocar... vamos contratar nesse cargo aqui... mas vamos ver o que a gente consegue fazer com esse cargo”.</p> <p>“Avaliação de desempenho... a gente já vinha desde a gestão anterior...fazendo...tentando montar comissões para melhorar... vendo se precisava trazer...aperfeiçoar a ferramenta... trazer ela como uma aliada da gestão de pessoas...mas a gente tinha muitos entraves... tinha a questão da falta de pessoal... tinha a questão que quem trabalhava com avaliação de desempenho não tinha esse conhecimento amplo da gestão por competência... que a gente precisava que essas pessoas se capacitassem primeiro.... tivesse domínio do assunto... pra gente poder melhorar a ferramenta”.</p> <p>“Inclusive a criação da Coordenação de Provimento é Movimentação também era pensando nessa questão... porque a gente pensando que tendo uma coordenação a gente ia poder ter uma visão melhor do dimensionamento da força de trabalho... a gente ia poder melhor aplicar algumas políticas de movimentação de pessoal...quando solicitassem um servidor que a gente fosse fazer a mudança fosse mais alinhado... que já fosse feito um estudo”.</p> <p>“Mas a gente percebe que já foi conseguindo visualizar melhor a capacitação... não só como uma alguma coisa para pessoa ir lá e passar um tempo... ou quem era do interior para capital ganhar diária... ou quem era da capital ir para outro estado ganhar diária... porque ainda tinha”.</p> <p>“a gente começou a ver que os próprios servidores começaram a ver assim... não... a capacitação é uma aliada...vai trazer mais conhecimento... então aí eu vejo que já foi um ganho para os servidores começarem a olhar a capacitação como realmente uma aliada a eles”.</p> <p>“Eu vejo que tudo isso precisa que as pessoas compreendam a necessidade dessas mudanças... o que ela vai trazer de benefício para que elas realmente aconteçam...e precisa do apoio do gestor...”</p> <p>“Uma PRAD tão diversificada com tantas diretorias diferentes... as vezes acontece que o Pró-reitor não consegue se aprofundar em todas as demandas que ele tem para que ele dê apoio...então muitas vezes ele fica apagando incêndio...incendiou uma diretoria ele vai lá apagar incêndio... isso prejudica muitos avanços nas políticas”.</p> <p>“A Universidade já tem muito tempo que precisa repensar a avaliação de desempenho...precisa colocar ela mesmo no eixo da gestão por competência...não ser mais só uma mera formalidade... então ao final vai ser essencial você sentar para conversar com o pessoal da gestão de pessoas... mostrar para administração o seu trabalho... e acredito que uma das coisas que ainda precisa avançar na gestão de pessoas...além da avaliação de desempenho...é que ainda a gestão de pessoas assim como a DAP...ela é vista como um forma de garantir a</p>
--

	remuneração do servidor”.
<b>Gestor 6:</b>	<p>“Começou realmente a estruturar a CCD... de forma a ficar um tanto quanto independente da DRH e assumir alguns papéis que eram próprios não só de capacitação... mas também de gestão de pessoas... a partir daí a gente começou a ver a necessidade e teve a oportunidade também com a resolução para mudança do organograma da UNIR... de constituir a DGP”.</p> <p>“Vejo que a universidade não tem maturidade para ter uma Pró-Reitoria de gestão de pessoas... não é um cargo político...porque hoje criando uma pro reitora independente... ela seria somente um cargo político... e não é essa necessidade que a universidade precisa... ela precisa caminhar muito... precisa caminhar aliada realmente concepções para o desenvolvimento da pessoa e isso não vai partir de cima para baixo”.</p> <p>“Então essa forma de avaliação... realmente ela precisa ser remodelada ajustada para uma realidade... Por que nós não podemos desempenhar e ser avaliados somente taxativamente... você é isso ou você é aquilo. você precisa ter aquele algo mais”.</p>
<b>Gestor 3:</b>	<p>“Mas a experiência em termo de estar a frente de um departamento ou na direção como a Direção de Recursos Humanos...que é um órgão efetivamente hoje na estrutura da Universidade...ele é uma estrutura de registros...é praticamente um cartório da Universidade...que faz os registros... e hoje com esses sistemas modernos atualizados...muito mais eficientes...muito mais competentes...Isso facilita bastante ao mesmo tempo dá um volume de serviço enorme”.</p> <p>“A DGP se concretizou...ela estava nascendo naquela época...ela se concretizou...ela hoje é uma Diretoria que funciona”.</p> <p>“A função e o movimento que a DGP tem feito ultimamente é que é importante... nesse sentido de valorizar o funcionário...o servidor...a competência que aquele servidor tem... valorizar ele enquanto pessoa... só que para isso precisaria ter ferramentas”.</p> <p>“Minha percepção quanto essa parte de implantação da gestão por competências e aplicação da avaliação de desempenho... que ela é técnica... só única e exclusivamente para dar o aumento de salário... para mais nada...não tem valor nenhum... nem psicológico...infelizmente”.</p> <p>“Esse banco de dados tenha uma leitura para uma gestão efetiva para colher dali as pessoas que tenham aquelas indicações que podem ser melhor desenvolvidas em determinadas áreas... então a pessoa que se identifica mais com a parte de gene...cuidar de gente... de atender gente”.</p> <p>“Acho que o problema maior são...primeiro a cultura organizacional... que é um problema de cultura... isso tem que ser posto de cima para baixo... e aí nós temo que ter a gestão superior da universidade...o Reitor ou a Reitora... quem for de direito...falando a mesma língua... nós temos que pensar na Universidade como um todo...todos são dependentes... todos são iguais... todos temos o mesmo valor”.</p> <p>“Aproximar mais a realidade daquilo que está sendo desenvolvido...ferramentas como já foi dito...nós temos...porque como já foi dito...nós temos</p>

	<p>muitas...então falta o que... juntar esse povo todo para falar a mesma língua... mas isso só vai acontecer quando houver interesse da cabeça... isso tem que partir de cima...como a gente estuda isso em motivação...que é individual...mas o interesse tá no coração... tem que vir de cima... a cabeça tem que pensar assim... e expor isso...deixar claro para todo mundo... que é isso que tem que acontecer”.</p>
<p><b>Gestor 8:</b></p>	<p>“Eu consegui entender a implantação de alguns módulos do SIGRH...e a minha vontade já era ter implementado o Banco de Talentos...para que dali a gente pudesse justamente valorizar os nossos servidores e mapear essas habilidades aí... que a gente sabe que tem muitos...além do que a gente precisa...inclusive nós nem ao menos sabemos...a gente sabe que tem uma dificuldade...por exemplo de ocupação de funções...principalmente...E muita das vezes a gente nem sabe onde buscar... a gente não conhece as competências que os nossos servidores tem... então a gente não consegue ter uma referência do nosso quadro de pessoal nesse sentido”.</p> <p>“Atualmente eu ainda estou no grupo de pesquisa que trabalha o dimensionamento da força de trabalho da equipe da UNIR...e esse grupo foi institucionalizado justamente para implementar a parte de dimensionamento e dela vai depender outras questões também que estão inseridas no modelo de gestão por competência... como justamente o mapeamento das competências... das unidades organizacionais e individuais”.</p> <p>“E aí entra a questão do desenvolvimento de pessoal... então são dimensões da gestão por competência que nós precisamos repensar...implementar cada um... porque cada dimensão vai depender uma da outra... então eu tenho que trabalhar dimensionamento... o próprio ingresso...o concurso deve ter pensado já no modelo de gestão por competência... esse planejamento da força de trabalho”.</p> <p>“A gente tem que planejar esse pessoal que vai entrar... não somente disponibilizar as vagas... mas tem que planejar ...quais as habilidade que eu vou precisar...onde é que está a minha necessidade enquanto instituição”.</p> <p>“Então eu sei que a gente não conseguiu... a UNIR não...e nem deveria porque a gente ainda tá no processo de organização mesmo... em questão de estratégias organizacionais voltadas para pessoal... e a gente ainda não consegue planejar nossas forças de trabalho como deveria... não há a proporcionalidade...então o dimensionamento a gente já vai conseguir fazer isso...então obviamente quando a gente planejar um concurso... ele já vai estar mais parametrizado neste sentido”.</p> <p>“A Pró-reitoria exclusiva de gestão de pessoas ela é essencial... eu não tenho não só argumentos mas eu tenho dados para defender isso... a gente fez um levantamento...91% das universidades têm Pró-reitoria exclusiva... ela se organizam dentro das grandes áreas que permeiam a área de gestão de pessoas e estão estruturadas dessa forma”.</p>

“A gente sabe que tem a questão da cultura organizacional da instituição... tem as próprias limitações... que no contexto em que nós vivemos hoje... com a legislações que limitam... mas a gente precisa realmente pensar e repensar a política de gestão de pessoas e integrar esses arranjos... fazer com que ele funcione só assim o modelo de gestão por competência ele vai estar efetivamente aberto para sua completa implementação”.

“Então a gente utiliza muito recurso informal para aplicar e muitas vezes a gente nem sabe que tá aplicando... então ainda tem essa questão identificar onde é que a gente pode aplicar... então na atualidade...para contextualizar...nós temos hoje o ingresso que a gente não planeja da forma dentro do modelo de gestão por competência”.

“E aí eu não consegui entender muito bem como é que tinham lançado aqueles critérios...mas que na verdade só funcionava mesmo como progressão mesmo... só a parte que precisa ser feito mesmo...mas que não se leva em consideração nem muita coisa que a gente sabe que é necessário na avaliação de desempenho... e até para projetar outros pilares da gestão por competência...como por exemplo a parte do desenvolvimento de pessoal...a parte do planejamento da força de trabalho que a gente acaba não tendo muita referência nesse sentido”.

“Atualmente nós não temos um mapeamento de competências nem organizacionais... a gente tem parcialmente por meio dos regimentos...mas ainda carece mapear detalhadamente e as competências individuais... a gente tem parcialmente funcionando no sistema de perfil... mas que também a gente não consegue muitos dados dali... as competência individuais elas vão estar restrita a parte funcional mesmo”.

“O dimensionamento ele realmente não se concretizou... a servidora C que tava falando do dimensionamento... hoje nós instituímos... a Pró-reitoria junto com a Reitoria... institucionalizar um grupo de pesquisa que tá fazendo um trabalho de levantamento de dados para que até 2022... que é como está previsto no nosso PDI... a gente consiga efetivar realmente o dimensionamento da força de trabalho”.

“E aí dentro da capacitação efetiva a gestão por competências...só que a gente realmente não consegue colocar em prática por conta de alguns problemas que a gente tem... dentre eles a questão desse mapeamento de competência”.

“Então a gente viu que realmente eles melhoraram ficou assim... em questão de política de desenvolvimento... e a gestão por competência ficou mesmo muito bom... as propostas e diretrizes... mas para naquele momento nós não estávamos preparados para fazer aquilo”.

“A avaliação de desempenho... acho que eu já falei na outra reunião que houve uma proposta anterior a gente recuperou... tinha proposto um grupo de trabalho para a gente rediscutir aqueles critérios e realmente regulamentar...mas precisa passar pelos conselhos... precisa estar regulamentada dentro da instituição porque é carreira... e é nesse âmbito que tem que estar regulamentada e parametrizar esses critérios... em que a gente possa mensurar e que ele sirva de base realmente para gente explicar o desenvolvimento de pessoal... conseqüentemente a gente também investir na motivação dos servidores... trabalhar o Banco de Talentos”.

	<p>“Então aí a gente teve com a mudança também do próprio plano de desenvolvimento... nosso famoso PDP... ele foi centralizado no SIPEC... no Ministério da Economia... então assim foi outro trabalho gigantesco... porque consolidar esse plano para nós... se tivemos o trabalho de mapear os cursos... as necessidades das unidades que nos informavam... para gente consolidar... nós mapeamos e com o novo sistema do PDP... a própria manifestação técnica do Ministério da Economia... eles sugerem... dá uma lista de sugestões de cursos que estão disponível”.</p> <p>“Nós estudamos os desvios de função... a gente parou o trabalho que realmente não conseguimos... por questão de força de trabalho... que era justamente para pensar política do dimensionamento... a gente também já começou aparecer tremer todo quando foi fazer desvio de função...e a gente viu muitos instrumentos que serviriam de base... até para gente fazer isso...o que seria as atribuições... o MEC revogou aquelas atribuições dos TAE’s...era o único parâmetro que a gente tinha e retornamos... até se a gente quiser fazer um concurso hoje... a gente vai ter que ler aquele PUCRCE...que era plano de capacitação dos empregados”.</p> <p>“O próprio Governo sinaliza para que isso aconteça... tanto é que tem o decreto de n. 9717 já propõe processo seletivo para ocupação de cargos e funções... e é uma realidade...e realmente uma valorização... e a gente tira essa questão de pessoalidade... de corporativismo mesmo... e dá oportunidades que até então a gente não conhece a nossa força de trabalho... a gente não conhece”.</p>
<b>Gestor 1:</b>	<p>“Eu entrei 2008... então o PCCTAE...a Lei n.11091 estava assim...dando os primeiros passos...então assim quando eu entrei a UNIR estava... eu acho... que já tinha finalizado a questão de dimensionamento... que vinha sendo um exigência do PCCTAE... então eu acho que aí já poderia ter também começado a pensar em gestão de competência... mas assim... acho que não teve realmente um start nesse sentido...então acho que foi feito dimensionamento... eu tô falando acho...porque quando eu cheguei já tinha iniciado... mas também eu não cheguei a ver resultados de conclusão...então já poderia ter sido nessa época mapeado todos os cargos...enfim as atribuições”.</p> <p>“Olhando a servidora L agora eu lembrei que ela comentou na apresentação dela que na época que ela entrou foi feito um questionário para colocar os servidores conforme alguma experiência anterior... a expectativa desse servidor na Universidade...então isso daí.. pelo tempo que eu passei... foi o que mais se aproximou dessa intenção de fazer gestão por competência na UNIR”.</p> <p>“As informações do sistema meramente para fins de progressão... não tinha nada pensando em gestão de competências... era uma avaliação que tanto naquela época quanto agora... eu vejo que ela não reflete de fato a realidade dos servidores... então assim a gente tem uma estrutura funcional...de hierarquias...de funções enfim... que hoje você é chefe...e amanhã o teu colega da mesa do lado é teu chefe... então assim... Claro nem todos os casos... mas não necessariamente a avaliação vai refletir como que o seu colega tá trabalhando... se hoje você tem a chefinha e você fica</p>

	<p>pensado ...amanhã eu não vou estar aqui... amanhã ele pode me avaliar”</p> <p>“Vejo que hoje a avaliação... ela não é imparcial e assim eu também não sei até que ponto seria bom também...porque nessas relações de trabalho também são importantes na avaliação...então seria um ponto a pensar mesmo... eu acho realmente que uma avaliação que seja institucional...imparcial talvez seria menos prejudicial... menos contaminada..com esses critérios mesmo de gestão competência...conhecimento, habilidades...atitude... E aí... que envolve essa situação da gestão de competência de fato... então acho que mesmo nos moldes atuais de avaliação...já daria...já teria que incluir esses critérios para a gestão de pessoas...enfim depois de alguma forma pegar esses dados e verificar onde que pode aproveitar melhor cada servidor”.</p>
<b>Gestor 4:</b>	<p>“Existia a divisão da Universidade em grupos...dos mais antigos...dos mais novos...e tudo...Então essas competências eram as vezes fragmentadas...então assim os servidores mais antigos... e muitos não tinham tanto compromisso...de mudar... de fazer o trabalho que era possível de acordo com suas capacidades...só fazia mesmo aquilo que era mais cômodo...aquilo que já faziam ao longo de muitos anos...então isso daí limitava a performance da Universidade... e das próprias chefias”.</p> <p>“A área de recursos humanos como um todo...na verdade...ela veio passando por várias normativas...lá de cima... lá do Ministério do Planejamento...na época eles foram informatizando muitas coisas... deixando as coisas mais sólidas... do ponto de vista administrativo... assim da segurança... só que essas mudanças... elas caíram como uma catástrofe para as Universidades e principalmente para a UNIR....que tem muita limitação de pessoal e da força de trabalho”.</p> <p>“Apesar de que essas mudanças lá... do ponto de vista Central ela era uma modernização... era do ponto de vista de segurança... mas as unidades onde isso tem que acontecer... por causa da cultura organizacional...que é importante a cultura.... e da falta de pessoal...isso daí caiu como uma bomba...então todas essas mudanças que deveriam ser implementadas... a gente recebia de uma forma surpresa e criava um clima de desânimo...porque tinha que implantar e a gente não tinha pessoas par fazer isso...ficava tudo muito difícil... Então a gente ia fazendo aos trancos e barrancos”</p> <p>“Às vezes a gente fazia as propostas só que a gestão em virtude do clima e da cultura organizacional da Universidade e tudo... aquele histórico de ser resistente as mudanças... de não ter tanta ousadia quanto era necessária...então isso aí impedia essas performances e até limitavam um pouco esses servidores de continuarem com essas ideias... porque às vezes dava o maior trabalho de montar os projetos e as iniciativas... mas aquilo ali não conseguia sair do papel...a gente ficava um pouco desmotivado”.</p> <p>“Outro problema que eu visualizei era que a PRAD era uma unidade muito grande...e o que isso limitava na nossa gestão...seria a falta de especialização dos gestores máximos...dos Pró-reitores e das equipes da Pró-reitoria...então assim eles não se especializavam no meu tempo com o</p>

	<p>devido rigor...acho que por falta de tempo... então aí...isso dificultava bastante”.</p> <p>“A avaliação desde quando eu entrei n universidade é com sistema informatizado...como as meninas falaram...o histórico foi a custa de muito trabalho e tudo...no entanto o formulário de avaliação...ele nunca mudou ao desses 10 anos... então só os mesmos critérios...bem simples...eu acredito que poderia ser mudado para uma forma mais completa ou mais complexa...vamos dizer assim...deixar um pouco mais rigoroso”.</p>
--	--

**Fonte:** elaborado pela autora (2021).

**APÊNDICE G - CARGOS PERTENCENTES AO PCCTE EXTINTOS PELO  
DECRETO Nº 10.185/2019**

<b>CARGOS DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>
MONTADOR CINEMATOGRÁFICO
TEC EM AEROFOTOGRAMETRIA
TÉCNICO EM CARTOGRAFIA
TEC EM CURTUME E TANAGEM
TÉCNICO EM ECONOMIA DOMÉSTICA
TÉCNICO EM EDUCAÇÃO FÍSICA
TEC EM ELETROELETRÔNICA
TEC EM ENFERMAGEM DO TRABALHO
TÉCNICO EM ENOLOGIA
TÉCNICO EM ESTRADA
TÉCNICO EM MICROFILMAGEM
TÉCNICO EM ORTÓPTICA
TEC EM REABILIT OU FISIOTERAPIA
TÉCNICO EM SANEAMENTO
VISITADOR SANITÁRIO
MECÂNICO APOIO MARÍTIMO
AFINADOR DE INST MUSICAIS
AUXILIAR DE CRECHE
CAMAREIRO DE ESPETÁCULO
CONTRARREGRA
COSTUREIRO DE ESPETÁCULO-CENÁRIO
COZINHEIRO DE EMBARCAÇÕES
DATILÓGRAFO DE TEXTOS GRÁFICOS
DISCOTECÁRIO
FOTOGRAVADOR
GUARDA FLORESTAL
IMPOSITOR
LINOTIPISTA
MATEIRO
MESTRE DE EMBARCAÇÕES DE PEQUENO PORTE
MECÂNICO DE MONTAGEM E MANUTENÇÃO
OPERADOR DE CALDEIRA
OPERADOR DE CENTRAL HIDRELÉTRICA
OPERADOR DE MAQ FOTOCOMPOSITORAS
REVISOR DE PROVAS TIPOGRÁFICAS
SERINGUEIRO
DETONADOR
MARINHEIRO DE MÁQUINAS

MARINHEIRO FLUVIAL DE MÁQUINAS
SEGUNDO CONDUTOR
TÉCNICO DE LABORATÓRIO - DL 1445-76
TELEFONISTA - 30 HORAS
AUXILIAR DE ENFERMAGEM - 30 HORAS
LOCUTOR - 25 HORAS
<b>TOTAL DE CARGOS EXTINTOS: 44</b>

<b>CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR</b>
COMANDANTE DE LANCHA
COMANDANTE DE NAVIO
DECORADOR
DESENHISTA INDUSTRIAL
DIRETOR DE ILUMINAÇÃO
DIRETOR DE IMAGEM
DIRETOR DE SOM
ECONOMISTA DOMÉSTICO
FIGURINISTA
CENÓGRAFO
IMEDIATO
ORTOPTISTA
PRIMEIRO CONDUTOR
TECNÓLOGO EM COOPERATIVISMO
TEÓLOGO
<b>TOTAL: 15</b>

**Fonte:** elaborado pela autora (2021).

**APÊNDICE H - DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS EXISTENTES NA UNIR CONFORME NÍVEL DE ESCOLARIDADE PARA INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

<b>CARGO NÍVEL SUPERIOR</b>	<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>	Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; elaborar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	Desenvolver e implantar sistemas informatizados dimensionando requisitos e funcionalidade do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando aplicativos. Administrar ambientes informatizados, prestar suporte técnico ao usuário e o treinamento, elaborar documentação técnica. Estabelecer padrões, coordenar projetos e oferecer soluções para ambientes informatizados e pesquisar tecnologias em informática. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ASSISTENTE SOCIAL</b>	Prestar serviços sociais orientando indivíduos, famílias, comunidade e instituições sobre direitos e deveres (normas, códigos e legislação), serviços e recursos sociais e programas de educação; planejar, coordenar e avaliar planos, programas e projetos sociais em diferentes áreas de atuação profissional (seguridade, educação, trabalho, jurídica, habitação e outras); desempenhar tarefas administrativas e articular recursos financeiros disponíveis; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ARQUITETO E URBANISTA</b>	Elaborar planos e projetos associados à arquitetura em todas as suas etapas, definindo materiais, acabamentos, técnicas, metodologias, analisando dados e informações; fiscalizar e executar obras e serviços, desenvolver estudos de viabilidade financeiros, econômicos, ambientais; prestar serviços de consultoria e assessoramento, bem como assessorar no estabelecimento de políticas de gestão. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.

<b>ARQUIVISTA</b>	Organizar documentação de arquivos institucionais e pessoais, criar projetos de museus e exposições, organizar acervos; dar acesso à informação, conservar acervos; preparar ações educativas e culturais, planejar e realizar atividades técnico-administrativas, orientar implantação de atividades técnicas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>AUDITOR</b>	Realizar auditoria; acompanhar as execuções orçamentárias, financeiras, patrimoniais e de pessoal; emitir pareceres e elaborar relatórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>BIBLIOTECÁRIO/ DOCUMENTALISTA</b>	Disponibilizar informação; gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação; tratar tecnicamente e desenvolver recursos informacionais; disseminar informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolver estudos e pesquisas; promover difusão cultural; desenvolver ações educativas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>BIÓLOGO</b>	Estudar seres vivos, desenvolver pesquisas na área de biologia, biologia molecular, biotecnologia, biologia ambiental e epidemiologia e inventariar biodiversidade. Organizar coleções biológicas, manejar recursos naturais, desenvolver atividades de educação ambiental. Realizar diagnósticos biológicos, moleculares e ambientais, além de realizar análises clínicas, citológicas, citogênicas e patológicas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>CENÓGRAFO</b>	Formular conceitos artísticos da cenografia, pesquisando a obra artística, seu contexto histórico, perfil das personagens, autor e conteúdo possibilitando a compreensão do texto, dar corpo às palavras no espaço e no tempo e criar ambientes e atmosferas que valorizam e enfatizam a concepção cênica; elaborar projeto cenográfico a partir de estudos preliminares do espaço cênico, viabilidade na utilização de materiais e ajustes com equipes (artística, técnica e de produção) e acompanhar sua concretização, coordenando e supervisionando equipes de cenotécnica, produção cenográfica e outras equipes envolvidas na montagem da cenografia; reelaborar projeto cenográfico para adaptar cenografia a novos lugares e espaços. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>CONTADOR</b>	Administrar os tributos; registrar atos e fatos contábeis; controlar o ativo permanente; gerenciar custos; preparar obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administrar o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaborar demonstrações contábeis; prestar consultoria e informações gerenciais; realizar auditoria interna e externa; atender solicitações de órgãos fiscalizadores e realizar perícia. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível

	de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ECONOMISTA</b>	Analisar o ambiente econômico; elaborar e executar projetos de pesquisa econômica, de mercado e de viabilidade econômica, dentre outros; participar do planejamento estratégico e de curto prazo; gerir programação econômico-financeira; atuar na mediação e arbitragem; realizar perícias. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ENGENHEIRO - ÁREA: CIVIL</b>	Desenvolver projetos de engenharia; executar obras; planejar, coordenar a operação e a manutenção, orçar e avaliar a contratação de serviços; controlar a qualidade dos suprimentos e serviços comprados e executados; elaborar normas e documentação técnica. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	Controlar perdas potenciais e reais de processos, produtos e serviços ao identificar, determinar e analisar causas de perdas, estabelecendo plano de ações preventivas e corretivas. Gerenciar atividades de segurança do trabalho e do meio ambiente e coordenar equipes, treinamentos e atividades de trabalho. Emitir e divulgar documentos técnicos como relatórios, mapas de risco e contratos. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ESTATÍSTICO</b>	Desenhar amostras; analisar e processar dados; construir instrumentos de coleta de dados; criar banco de dados; desenvolver sistemas de codificação de dados; planejar pesquisa; comunicar-se oralmente e por escrito. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>JORNALISTA</b>	Recolher, redigir, registrar, por meio de imagens e de sons, interpretar e organizar informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos; fazer seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas a serem divulgadas em jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa e quaisquer outros meios de comunicação com o público; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>MÉDICO/ÁREA</b>	Realizar consultas e atendimentos médicos; tratar pacientes; implementar ações para promoção da saúde; coordenar programas e serviços em saúde, efetuar perícias, auditorias e sindicâncias médicas; elaborar documentos e difundir conhecimentos da área médica. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

<b>MÉDICO VETERINÁRIO</b>	Praticar clínica médica veterinária em todas as suas especialidades; contribuir para o bem-estar animal; podem promover saúde pública; exercer defesa sanitária animal; desenvolver atividades de pesquisa e extensão; atuar nas produções industrial e tecnológica e no controle de qualidade de produtos. Fomentar produção animal; atuar nas áreas de biotecnologia e de preservação ambiental; elaborar laudos, pareceres e atestados; assessoram a elaboração de legislação pertinente. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>MUSEÓLOGO</b>	Criar projetos de museus e exposições, organizar acervos museológicos. Conservar acervos. Preparar ações educativas ou culturais, planejar e realizar atividades técnico-administrativas, orientar implantação das atividades técnicas. Participar da política de criação e implantação de museus. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>ODONTÓLOGO</b>	Atender e orientar pacientes e executar tratamento odontológico, realizando, entre outras atividades, radiografias e ajuste oclusal, aplicação de anestesia, extração de dentes, tratamento de doenças gengivais e canais, cirurgias bucomaxilofaciais, implantes, tratamentos estéticos e de reabilitação oral, confecção de prótese oral e extra-oral; diagnosticar e avaliar pacientes e planejar tratamento; realizar auditorias e perícias odontológicas; administrar local e condições de trabalho, adotando medidas de precaução universal de biossegurança. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>PEDAGOGO</b>	Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re) construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar. Viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>PRODUTOR CULTURAL</b>	Elaborar e colaborar no planejamento e divulgação dos eventos culturais, artísticos e administrativos, bem como de ensino, extensão e pesquisa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>PROGRAMADOR VISUAL</b>	Planejar serviços de pré-impressão gráfica; realizar programação visual gráfica e editar textos e imagens; trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>PSICÓLOGO</b>	Estudar, pesquisar e avaliar o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a

	<p>finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticar e avaliar distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o(s) paciente(s) durante o processo de tratamento ou cura; investigar os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes;</p> <p>desenvolver pesquisas experimentais, teóricas e clínicas e coordenar equipes e atividades da área e afins. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.</p>
<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	Estruturar estratégias de projeto; pesquisar o quadro econômico, político, social e cultural; desenvolver propaganda e promoções; implantar ações de relações públicas e assessoria de imprensa. No desenvolvimento das atividades é mobilizado um conjunto de capacidades comunicativas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>REVISOR DE TEXTO</b>	Revisar textos atentando para as expressões utilizadas, sintaxe, ortografia e pontuação para assegurar-lhes correção, clareza, concisão e harmonia, bem como torná-la inteligível ao usuário da publicação. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>SECRETÁRIO EXECUTIVO</b>	Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associadas à sua especialidade ou ambiente.
<b>TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS</b>	Coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>NÍVEL MÉDIO</b>	<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES</b>
<b>ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	Auxiliar o operador de processamento de dados dando-lhe condições para processar o programa. Executar atividades de apoio de modo a dar condições para que sistemas e rotinas venham a ser processados pelo computador; Executar atividades relativas à guarda, conservação, segurança e controle de áreas magnéticas, manuais e/ou documentos; Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

<b>ASSISTÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO</b>	Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>DESENHISTA/PROJETISTA</b>	Auxiliar arquitetos e engenheiros no desenvolvimento de projetos de construção civil e arquitetura, projetos de ferramentas, produtos da mecânica, moldes e matrizes, coletando dados, elaborando anteprojetos, desenvolvendo projetos, dimensionando estruturas e instalações prediais, especificando materiais, detalhando projetos executivos e atualizando projetos conforme obras. Auxiliar na coordenação de projetos; pesquisar novas tecnologias de produtos e processos, verificando viabilidade e coletando dados, aplicando os equipamentos e instrumentos disponíveis, especificando material usado, desenvolvendo protótipos e estimando custo/benefício. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>DIAGRAMADOR</b>	Planejar serviços de pré-impressão gráfica. Realizar programação visual gráfica e editar textos e imagens. Operar processos de tratamento de imagem, montar fotolitos e imposição eletrônica. Operar sistemas de prova e copiar chapas. Gravar matrizes para roto-gravura, flexografia, calcografia e serigrafia. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA</b>	Executar trabalhos técnicos de laboratório relacionados com a área de atuação, realizando ou orientando coleta, análise e registros de material e substâncias através de métodos específicos. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	Desenvolver sistemas e aplicações, determinando interface gráfica, critérios ergonômicos de navegação, montagem da estrutura de banco de dados e codificação de programas; projetar, implantar e realizar manutenção de sistemas e aplicações; selecionar recursos de trabalho, tais como metodologias de desenvolvimento de sistemas, linguagem de programação e ferramentas de desenvolvimento. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA</b>	Prestar assistência e consultoria técnicas, orientando diretamente produtores sobre produção agropecuária, comercialização e procedimentos de biossegurança; executar projetos agropecuários em suas diversas etapas; planejar atividades agropecuárias; promover organização, extensão e capacitação rural; fiscalizar produção agropecuária; desenvolver tecnologias adaptadas à produção agropecuária; assessorar nas atividades de

	ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIOS</b>	Planejar o trabalho de processamento, conservação e controle de qualidade de insumos para a indústria alimentícia de alimentos e laticínios. Participar de pesquisa para melhoria, adequação e desenvolvimento de novos produtos e processos, sob supervisão. Supervisionam processos de produção e do controle de qualidade nas etapas de produção Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM ARQUIVOS</b>	Auxiliar especialistas das diversas áreas, nos trabalhos de organização, conservação, pesquisa e difusão de documentos e objetos de caráter histórico, artístico, científico e literário ou de outra natureza. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS</b>	Realizar programação visual gráfica, buscando alternativas para melhoria em tecnologias e matérias-primas e implantar novas tecnologias. Operar máquinas e equipamentos de pré-impressão, de produtos gráficos, planejar e controlar o processo de produção. Realizar controle de qualidade das matérias-primas e do produto final. Operar máquinas de impressão e acabamento para a execução de produtos gráficos. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM CONTABILIDADE</b>	Identificar documentos e informações, atender à fiscalização e proceder à consultoria. Executar a contabilidade geral, operacionalizar a contabilidade de custos e efetuar contabilidade gerencial. Realizar controle patrimonial. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES</b>	Realizam levantamentos topográficos e planialtimétricos. Desenvolvem e legalizam projetos de edificações sob supervisão de um engenheiro civil; planejam a execução, orçam e providenciam suprimentos e supervisionam a execução de obras e serviços. Treinam mão-de-obra e realizam o controle tecnológico de materiais e do solo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM ELETRÔNICA</b>	Executar tarefas, manutenção, instalação e reparação de sistemas eletroeletrônicos convencionais e automatizados, bem como as de coordenação e desenvolvimento de equipes de trabalho no planejamento, desenvolvimento, avaliação de projetos e aplicação de normas técnicas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

<b>TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA</b>	Planejar atividades do trabalho. Elaborar estudos e projetos. Participar no desenvolvimento de processos. Realizar projetos. Operar sistemas elétricos e executar manutenção. Aplicar normas e procedimentos de segurança no trabalho. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM ENFERMAGEM</b>	Desempenhar atividades técnicas de enfermagem em hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de assistência médica, embarcações e domicílios; atuar em cirurgia, terapia, puericultura, pediatria, psiquiatria, obstetrícia, saúde ocupacional e outras áreas; prestar assistência ao paciente, atuando sob supervisão de enfermeiro; desempenhar tarefas de instrumentação cirúrgica, posicionando de forma adequada o paciente e o instrumental, o qual passa ao cirurgião; organizar ambiente de trabalho, dar continuidade aos plantões. Trabalhar em conformidade às boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM RADIOLOGIA</b>	Preparar materiais e equipamentos para exames e radioterapia; operar aparelhos médicos e odontológicos para produzir imagens e gráficos funcionais como recurso auxiliar ao diagnóstico e terapia. Preparar pacientes e realizam exames e radioterapia; prestam atendimento aos pacientes fora da sala de exame, realizando as atividades segundo boas práticas, normas e procedimento de biossegurança e código de conduta. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>TÉCNICO EM SECRETARIADO</b>	Executar serviços de secretaria e escritório com a finalidade de assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos junto à chefia da unidade.
<b>TRADUTOR E INTÉRPRETE DE LINGUAGEM DE SINAIS</b>	Traduzir e interpretar artigos, livros, textos diversos bem idioma para o outro, bem como traduzir e interpretar palavras, conversações, narrativas, palestras, atividades didático-pedagógicas em um outro idioma, reproduzindo Libras ou na modalidade oral da Língua Portuguesa o pensamento e intenção do emissor. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>ALMOXARIFE</b>	Organizar e manter o almoxarifado, executar recebimento, estocagem, distribuição, registro e inventário de matérias-primas e mercadorias adquiridas e confeccionadas na universidade. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

<b>AUXILIAR EM ASSUNTO EDUCACIONAIS</b>	Executar, sob supervisão e orientação, trabalhos relacionados com assistência e orientação educacional; aplicar recursos audiovisuais na educação; auxiliar na supervisão, administração e inspeção das atividades de ensino. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>OPERADOR DE MÁQUINA COPIADORA</b>	Operar máquinas copiadoras, abastecendo-as com o material necessário, regulando-as e colocando-as em funcionamento, através de pressão sobre teclas e alavancas de acordo com o tipo das mesmas, para reproduzir desenho, tabelas, documentos e outros impressos. Efetuar a limpeza periódica da máquina copiadora. Controlar a movimentação de cópias retiradas, recebimento de numerário e requisições. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>PORTEIRO</b>	Fiscalizar, observar e orientar a entrada e saída de pessoas, receber, identificar e encaminhar as pessoas aos destinatários. Abrir e fechar as dependências de prédios. Receber a correspondência e encaminhá-la ao protocolo. Atender e efetuar ligação telefônica. Receber e transmitir mensagens. Manter o quadro de chaves, controlando seu uso e guarda. Comunicar à autoridade competente as irregularidades verificadas. Zelar pela ordem, segurança e limpeza da área sob sua responsabilidade. Inspeccionar os locais ou instalações do prédio, cuja segurança ou conservação implique em maior responsabilidade. Manter em condições de funcionamento os equipamentos de proteção contra incêndio ou quaisquer outros relativos à segurança do prédio. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>CARGO NIVEL FUNDAMENTAL</b>	<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES</b>
<b>AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO</b>	Executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração. Digitação de documentos da unidade administrativa. Preencher requisições e formulários; Emitir as guias de tramitação de processos e documentos; Ordenar e arquivar documentos da unidade seguindo critérios pré-estabelecidos; Receber e distribuir correspondências; Dar informações de rotina; Receber e transmitir mensagens telefônicas; Coletar dados referentes a atividades mensuráveis; Efetuar cálculos simples; Controlar as requisições de xerox, correios, telégrafos, telex, reprografia e outras; Executar a distribuição de material requisitado; Controlar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.
<b>AUXILIAR DE BIBLIOTECA</b>	Atuar no tratamento, recuperação e disseminação da informação e executar atividades especializadas e administrativas relacionadas à rotina de unidades ou centros de documentação ou informação, quer no atendimento ao usuário, quer na administração do acervo, ou na manutenção de bancos de dados. Colaborar no controle e na conservação de equipamentos. Realizar manutenção do acervo. Participar de treinamentos e programas de atualização. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática.

	Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
<b>CARPINTEIRO</b>	Efetuar trabalhos de carpintaria, cortando, armando, instalando e reparando peças de madeira, utilizando ferramentas manuais e mecânicas.
<b>CONTÍNUO</b>	Atribuições do cargo aglutinadas ao cargo de Auxiliar de Serviços Administrativos: Auxiliar em tarefas simples relativas às atividades de administração, para atender solicitações e necessidades da unidade. Conferir as quantidades e especificações dos materiais solicitados e distribuí-los nas unidades; Controlar frequência, registrar as horas trabalhadas e as ocorrências diárias; encaminhar ao setor competente os documentos pessoais dos funcionários, auxiliar nas solicitações de materiais e relatórios de bens móveis; fazer o controle patrimonial de bens; executar pedidos de compras de material de consumo e permanente para execução das atividades do setor; Receber, orientar e encaminhar o público; controlar a entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho, receber e transmitir mensagens telefônicas e fax; receber, coletar e distribuir correspondência, documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, interna e externamente; coletar assinaturas de documentos diversos de acordo com as necessidades da unidade; operar, abastecer, regular, efetuar limpeza periódica de máquina copiadora, controlar requisições de máquina copiadora, receber e assinar recibo de material de consumo, correios, reprografia e outros. Utilizar recursos de informática. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Executar trabalhos de coleta e de entrega de documentos e outros, para atender solicitações e necessidades administrativas da unidade
<b>ELETRICISTA</b>	Montagem, ajustamento, instalação e manutenção de aparelhos e equipamentos elétricos.
<b>JARDINEIRO</b>	Executar sob supervisão imediata, serviços de ajardinamento, conservação e limpeza.
<b>MARCENEIRO</b>	Confeccionar e reparar móveis e peças e dar-lhes o acabamento requerido, utilizando equipamento adequado e guiando-se por desenhos e especificações.
<b>MOTORISTA</b>	Dirigir veículos de passageiros e de carga, conduzindo-o conforme suas necessidades, observando as regras de trânsito e operando os equipamentos acoplados ao veículo
<b>OPERADOR DE MAQ. AGRÍCOLAS</b>	<b>Atribuições do cargo aglutinadas ao cargo de Auxiliar de Serviços Administrativos: Auxiliar em tarefas simples relativas às atividades de administração</b> , para atender solicitações e necessidades da unidade. Conferir as quantidades e especificações dos materiais solicitados e distribuí-los nas unidades; Controlar frequência, registrar as horas trabalhadas e as ocorrências diárias; encaminhar ao setor competente os documentos pessoais dos funcionários, auxiliar nas solicitações de materiais e relatórios de bens móveis; fazer o
<b>PEDREIRO</b>	
<b>PINTOR-ÁREA</b>	
<b>TELEFONISTA</b>	

<b>AUXILIAR OPERACIONAL</b>	controle patrimonial de bens; executar pedidos de compras de material de consumo e permanente para execução das atividades do setor; Receber, orientar e encaminhar o público; controlar a entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho, receber e transmitir mensagens telefônicas e fax; receber, coletar e distribuir correspondência, documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, interna e externamente; coletar assinaturas de documentos diversos de acordo com as necessidades da unidade; operar, abastecer, regular, efetuar limpeza periódica de máquina copiadora, controlar requisições de máquina copiadora, receber e assinar recibo de material de consumo, correios, reprografia e outros. Utilizar recursos de informática. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Executar trabalhos de coleta e de entrega de documentos e outros, para atender solicitações e necessidades administrativas da unidade.
<b>SERVENTE DE LIMPEZA</b>	

**Fonte:** elaborado pela autora (2021).

## APÊNDICE I - LISTAGEM DAS AÇÕES ATRIBUÍDAS AOS CARGOS QUE ESTÃO MAIS EVIDENTES

<b>COMPETÊNCIA PESSOAL/INDIVIDUAL</b>	
<b>AÇÃO (VERBO)</b>	<b>DESCRIPTOR/SIGNIFICADO*</b>
Executar	(a) Fazer alguma coisa; levar até ao fim; efetuar: executar um projeto. / Causar a efetivação de; cumprir: executar uma lei, uma dívida (b) Realizar, pondo em prática (realizar, fazer, efetuar, efetivar, concretizar, praticar, desempenhar, exercer, agir, atuar, operar, obrar, empreender, implementar, encarregar-se); Cumprir uma ordem ou indicação ( cumprir, obedecer, seguir, acatar, observar, respeitar, ouvir, escutar)
Assessorar	(a) Oferecer assistência profissional ou técnica; ajudar como assessor / Auxiliar alguém com um serviço especializado (b) Prestar auxílio como assessor: (colaborar, auxiliar, ajudar, assistir, coadjuvar, aconselhar, adjutorar, secretariar)
Realizar	(a) Efetuar, colocar em prática; fazer com que seja desenvolvido/ Fazer com que se torne real; possuir ou a passar a ter existência concreta; concretizar-se (b) Fazer com que aconteça, tendo existência real (acontecer, ocorrer, suceder, dar-se, cumprir-se, verificar-se); Fazer (fazer, efetivar, efetuar, empreender, praticar, proceder, processar, agir, atuar, operar, obrar, desempenhar, cometer, exercer, implementar)
Elaborar	(a) Desenvolver com dedicação e por etapas/ Fazer ou ordenar cuidadosamente: elaborar uma estratégia (b) Preparar com cuidado, de forma gradual (organizar, estruturar, gerar, montar, idealizar, idear, imaginar); Melhorar e aperfeiçoar (melhorar, aperfeiçoar, aprimorar, esmerar, apurar, polir, refinar, requintar, sofisticar, caprichar)
Desenvolver	(a) Fazer com que (alguma coisa) cresça ou fique maior/ Ocasionar um aumento na capacidade de; fazer prosperar; progredir (b)
Planejar	(a) Desenvolver a planificação de; criar a planta de; planejar/ laborar a planificação ou a descrição pormenorizada de; programar/ Demonstrar um propósito para realizar alguma coisa (b) Crescer (aumentar, fortalecer, avolumar, ampliar, alargar, alongar); Progredir ( progredir, evoluir, avançar, adiantar)
Organizar	(a) Pôr em ordem; arrumar/ Agregar pessoas para uma causa, propósito, objetivo específico; preparar (b) Colocar de forma organizada, ordenada ( ordenar, arrumar, arranjar, aprontar, sistematizar, metodizar, regular); Planejar a realização de algo (planejar, planejar, preparar, programar, planificar, projetar, traçar, delinear, providenciar, aparelhar)
Criar	(a) Provocar a existência de; fazer com que alguma coisa seja construída a partir do nada/ Produzir (alguma coisa); desenvolver ou gerar (b) Dar existência e origem (gerar, conceber, formar, originar); Dar origem produzindo (produzir, fazer, fabricar, elaborar)
Analisar	(a) Preparar ou realizar a análise de alguma coisa ou de alguém/ Averiguar, estudar ou explorar alguma coisa de maneira minuciosa, com riqueza de detalhes

	(b) Examinar (examinar, investigar, explorar, pesquisar, estudar, observar, averiguar, verificar, sondar, procurar); (ponderar, considerar, pensar, refletir, pesar)	Ponderar
Formular/Propor	(a) Pôr em fórmula, redigir segundo uma fórmula/ Expressar de maneira precisa/ Apresentar; colocar diante de/ Sugerir; fazer com que algo seja analisado por alguém (b) Elaborar (criar, escrever, formar, redigir, apresentar, desenvolver, intentar, levantar, organizar, concluir); (expressar, articular, dizer, emitir, enunciar, expor, expressar, manifestar, pronunciar)	Expressar
<b>COMPETÊNCIA EM GRUPO/SERVIÇO</b>		
<b>AÇÃO (VERBO)</b>	<b>DESCRIPTOR/SIGNIFICADO*</b>	
Atender	(a) Providenciar uma solução para; resolver/ Demonstrar disponibilidade para ouvir/ Oferecer ajuda (b) Receber profissionalmente (ver, consultar, examinar); Resolver, dando a solução (resolver, solucionar, deslindar)	
Coordenar	(a) Dispor em certa ordem, segundo determinado sistema; organizar, arranjar (b) Organizar (classificar, arrumar, ordenar, sistematizar, dispor, metodizar, organizar, regularizar); (associar, concatenar, articular, conjugar, ligar, relacionar)	Interligar
Participar	(a) Compartilhar; fazer parte de/ Partilhar; possuir parte em/ Unir-se por uma razão, um sentimento, uma opinião (b) Envolver-se, tomando parte (envolver-se, entrar, estar, atuar, agir, colaborar, cooperar, comparecer); Compartilhar, tendo parte (compartilhar, compartilhar, compartilhar, coparticipar)	
Estudar	(a) Procurar adquirir o conhecimento de algo/ Preparar-se para fazer alguma coisa; examinar (b) Aprender (aprender, educar-se, entender, ilustrar-se, instruir-se, preparar-se); Memorizar (consultar, decorar, gravar, guardar)	
Colaborar	(a) Trabalhar com uma ou com várias pessoas numa atividade; cooperar/ Trabalhar em cooperação (ajuda mútua) para que algo fique pronto ou seja realizado; contribuir, auxiliar (b) Ajudar (ajudar, contribuir, concorrer, apoiar, auxiliar, assessorar, assistir, secundar, favorecer); Trabalhar em cooperação (cooperar, participar, coadjuvar, associar-se, envolver-se, atuar)	
Disponibilizar	(a) Tornar disponível; pôr à disposição; oferecer, possibilitar, providenciar/ Dar acesso a informações ou serviços (b) Tornar disponível, acessível (oferecer, dar, possibilitar, oportunizar, propiciar, viabilizar, , ensejar, conceder, deixar, permitir, autorizar, liberar)	
Informar	(a) Fazer com que se torne conhecido; tomar conhecimento sobre; notificar/ Oferecer instrução a alguém (b) Comunicar, transmitindo informação (comunicar, inteirar, participar, noticiar, advertir, transmitir, indicar)	
Ajustar/Alinhar	(a) Adaptar/Inteirar, completar/Combinar (b) Tornar exato ( acertar, regular, afinar, justar); Adaptar (harmonizar, acomodar, adaptar, conformar).	

\*(a) Dicionário (<https://www.dicio.com.br/aurelio-2/>) e (b) Dicionário de Sinônimos (<https://www.sinonimos.com.br/>)

**APÊNDICE J - QUANTIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS POR CARGO NA UNIR**

CARGO	DISPONÍVEL PARA A UNIR	OCUPADAS	NÍVEL*	EM EXTINÇÃO**	
				NÃO	SIM
1. ADMINISTRADOR	44	43	NS	X	-
2. ALMOXARIFE	01	01	NM	X	
3. ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	11	11	NS	X	
4. ARQUITETO E URBANISTA	01	01	NS	X	
5. ARQUIVISTA	01	01	NS	X	
6. ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA INFORM	04	04	NM	X	
7. ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	124	121	NM	X	

<b>8. ASSISTENTE SOCIAL</b>	06	05	NS	X	
<b>9. AUDITOR</b>	03	02	NS	X	
<b>10. AUX EM ADMINISTRACAO</b>	31	29	NF		X
<b>11. AUXILIAR DE BIBLIOTECA</b>	02	02	NF		X
<b>12. AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS</b>	01	01	NM	X	
<b>13. AUXILIAR OPERACIONAL</b>	01	01	NF		X
<b>14. BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA</b>	23	18	NS	X	
<b>15. BIOLOGO</b>	01	01	NS	X	
<b>16. CARPINTEIRO</b>	01	01	NF		X
<b>17. CENOGRAFO</b>	01	01	NS		X

<b>18. CONTADOR</b>	17	16	NS	X	
<b>19. CONTINUO</b>	01	01	NF		X
<b>20. DESENHISTA-PROJETISTA</b>	01	01	NM	X	
<b>21. DIAGRAMADOR</b>	01	01	NM	X	
<b>22. ECONOMISTA</b>	01	01	NS	X	
<b>23. ELETRICISTA</b>	01	01	NF		X
<b>24. ENFERMEIRO</b>	01	01	NS	X	
<b>25. ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	02	02	NS	X	
<b>26. ENGENHEIRO-AREA</b>	07	05	NS	X	
<b>27. ESTATISTICO</b>	01	01	NS	X	

<b>28. JARDINEIRO</b>	01	01	NF		X
<b>29. JORNALISTA</b>	01	01	NS	X	
<b>30. MARCENEIRO</b>	01	01	NF		X
<b>31. MEDICO VETERINARIO</b>	02	01	NS	X	
<b>32. MEDICO-AREA</b>	03	02	NS	X	
<b>33. MOTORISTA</b>	02	02	NF		X
<b>34. MUSEOLOGO</b>	02	02	NS	X	
<b>35. ODONTOLOGO - 40 HORAS</b>	01	01	NS	X	
<b>36. OPERADOR DE MAQ AGRICOLAS</b>	01	01	NF		X
<b>37. OPERADOR DE MAQUINA COPIADORA</b>	04	04	NF		X

<b>38. PEDAGOGO-AREA</b>	01	02	NS	X	
<b>39. PEDREIRO</b>	02	02	NF		X
<b>40. PINTOR-AREA</b>	01	01	NF		X
<b>41. PORTEIRO</b>	03	03	NM	X	
<b>42. PRODUTOR CULTURAL</b>	01	01	NS	X	
<b>43. PROGRAMADOR VISUAL</b>	01	01	NS	X	
<b>44. PSICOLOGO-AREA</b>	07	06	NS	X	
<b>45. RELACOES PUBLICAS</b>	01	01	NS	X	
<b>46. REVISOR DE TEXTOS</b>	02	02	NS		X
<b>47. SECRETARIO EXECUTIVO</b>	15	16	NS	X	

<b>48. SERVENTE DE LIMPEZA</b>	06	06	NF		X
<b>49. TECNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	03	03	NM	X	
<b>50. TECNICO DE LABORATORIO AREA</b>	32	30	NM	X	
<b>51. TECNICO EM AGROPECUARIA</b>	05	04	NM	X	
<b>52. TECNICO EM ALIMENTOS E LATICINIOS</b>	03	03	NM	X	
<b>53. TECNICO EM ARQUIVO</b>	01	01	NM	X	
<b>54. TECNICO EM ARTES GRAFICAS</b>	01	01	NM	X	
<b>55. TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS</b>	60	60	NS	X	
<b>56. TECNICO EM CONTABILIDADE</b>	16	11	NM	X	
<b>57. TECNICO EM EDIFICACOES</b>	02	02	NM	X	

<b>58. TECNICO EM ELETRICIDADE</b>	01	01	NM	X	
<b>59. TECNICO EM ELETRONICA</b>	01	01	NM	X	
<b>60. TECNICO EM ELETROTECNICA</b>	01	01	NM		X
<b>61. TECNICO EM ENFERMAGEM</b>	02	02	NM	X	
<b>62. TECNICO EM RADIOLOGIA</b>	02	02	NM	X	
<b>63. TECNICO EM SECRETARIADO</b>	03	03	NM		X
<b>64. TELEFONISTA</b>	01	01	NF		X
<b>65. TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM DOS SINAIS</b>	15	14	NM	X	
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>470</b>			

Fonte: elaborado pela autora (CPM/DRH 2021) - \*Nível: Superior (NS), Médio (NM), Fundamental (NF) \*\* Decretos nº 9.262/2018 e 10.185/2019.

**APÊNDICE K - VAGAS DISPONIBILIZADAS POR CONCURSO PÚBLICO APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE  
CARREIRA DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVO**

NÍVEL	CARGO	ANO/EXERCÍCIO						
		2006	2008	2009 (*cargo reserva)	2010	2011	2013	2018
SUPERIOR	ADMINISTRADOR	02		01		07	14	02
	ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		03	01		01	01	03
	ARQUIVISTA							01
	ARQUITETO E URBANISTA		01			01	01	
	ASSISTENTE SOCIAL		01				04	
	AUDITOR	01				01		
	BIBLIOTECÁRIO		03	02	05	05	11	02
	BIÓLOGO							01
	CENÓGRAFO						01	
	CONTADOR					02	02	01
	ECONOMISTA						01	
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO			01			02	01	

	ENGENHEIRO CIVIL		01			02	02	04
	ENGENHEIRO ELETRICISTA				01	01		
	ESTATÍSTICO						01	
	FIGURINISTA						01	
	JORNALISTA						01	
	MÉDICO VETERINÁRIO							02
	MUSEÓLOGO						01	
	PEDAGOGO							01
	PRODUTOR CULTURAL						01	
	PROGRAMADOR VISUAL						01	
	PSICÓLOGO						04	03
	RELAÇÕES PÚBLICAS						01	
	REVISOR DE TEXTO						01	
	SECRETÁRIO EXECUTIVO		04				10	
TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS		03	04		02	23	02	
<b>MÉDIO</b>	ASSISTENTE DE TECNOLOGIA							01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO		13	07 CR*			51	07
	DESENHISTA PROJETISTA						01	
	DIAGRAMADOR						01	
	TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: ANÁLISES CLÍNICAS							01
	TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: NECROPSIA		01	01	01			
	TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: AGRÍCOLA						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: AGRONOMIA			01 CR*					

TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: ARQUEOLOGIA		01	01				
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: CARTOGRAFIA		01					
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: CONSTRUÇÃO CIVIL						03	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: ENFERMAGEM						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: ENGENHARIA ELÉTRICA			01				
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: FÍSICA		01	01+ 01 CR*				
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: FLORESTAL						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: INFORMÁTICA			01	01		06	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: MECÂNICA E MOTORES						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: MUSEU						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: PATOLOGIA CLÍNICA						01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: PSICULTURA			01			01	
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: QUÍMICA					01	02	03
TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA: TELEMEDICINA			01				
TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO						01	
TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA						05	01
TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIO						02	
TÉCNICO EM ARQUIVOS						01	
TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS						01	
TÉCNICO EM CONTABILIDADE							04
TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES			01			01	
TÉCNICO EM ELETRICIDADE			01	01			

	TÉCNICO EM ELETRÔNICA						01	
	TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA						01	
	TÉCNICO EM ENFERMAGEM						01	01
	TÉCNICO EM RADIOLOGIA						01	
	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO				01		01	
	TÉCNICO EM TELEFONIA							01
	TRADUTOR E INTERPRETE DE LIGUAGEM DOS SINAIS					02	06	
<b>FUNDAMENTAL</b>	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO						07	
	ASSISTENTE DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO						02	
	<b>TOTAL</b>	<b>03</b>	<b>33</b>	<b>18+9CR*</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>177</b>	<b>42</b>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

## APÊNDICE L – CONVITES PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL

### Convite da 1ª reunião

eica@unir.br



#### CONVITE GRUPO FOCAL

Criado por: eica@unir.br Sua resposta ✓ Sim, eu vou

**Horário**  
08:30 - 09:30 (Horário Padrão do Amazonas - Porto Velho)

**Convidados**  
✓ Elca Pereira da Silva

**Data**  
sex. 21 mai. 2021

**Descrição**  
Prezados Colegas,

Vimos convidá-lo a participar do Grupo Focal que se reunirá por meio desta plataforma eletrônica (GoogleMeet), com tempo de duração máxima até 01 (uma) hora, para que possamos trocar conhecimentos e informações a respeito do tema da minha pesquisa: "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

O objetivo da primeira reunião será seguinte será articular entre os participantes como será desenvolvida a técnica do Grupo Focal e conhecimento da proposta de trabalho. Os dados da reunião são:

**DATA:** 21/05/2021

**HORÁRIO:** 08h30 às 9h30

**LOCAL:** Plataforma Google Meet

eica@unir.br

**AGENDA:**

1. Apresentação geral dos participantes;
2. Sobre os participantes: trajetórias como gestor de pessoal na UNIR;
3. Apresentação das dúvidas sobre a metodologia e o estudo a ser desenvolvido;
4. Apresentação de proposta para a próxima reunião.

Segue abaixo o link do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, que trata dos procedimentos éticos da estudo, para vossa conhecimento e aceite de participação na pesquisa.

**LINK:** <https://forms.gle/uKvNT2nL1nq3Qn6Q6>

Atenciosamente,

Administradora Elca Pereira da Silva

Acadêmica do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

Minhas anotações

## Convite da 2ª reunião

elca@unir.br



### 2ª REUNIÃO GRUPO FOCAL

Criado por: elca@unir.br

Horário  
08:00 - 09:00 (Horário Padrão do Amazonas - Porto Velho)

Data  
ter. 25 mai. 2021

Descrição  
Prezados,

Venho lembrá-los da 2ª reunião do Grupo Focal, que será realizada em 25.05.21 no período das 8h às 9h, por meio da plataforma Google meet, conforme combinado na última reunião.

Segue o link da reunião: <https://meet.google.com/ook-uyxg-mgr>  
Ou disque: (US) +1 724-383-6319 PIN: 557 352 914#

Conto com a presença de todos.  
Grata antecipadamente,

Administradora Elca Pereira da Silva

Acadêmica do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

## Convite da 3ª reunião

elca@unir.br



### 3ª REUNIÃO DO GRUPO FOCAL

Criado por: elca@unir.br

Horário  
08:00 - 09:00 (Horário Padrão do Amazonas - Porto Velho)

Data  
sex. 28 mai. 2021

Descrição  
Prezados,

Venho lembrá-los da 2ª reunião do Grupo Focal, que será realizada em 28.05.21 no período das 8h às 9h, por meio da plataforma Google meet, conforme combinado na última reunião.

Segue o link da reunião: <https://meet.google.com/pxm-gsbv-xfj>  
Ou disque: (US) +1 413-424-4581 PIN: 440 534 604#

Conto com a presença de todos.  
Grata antecipadamente,

Administradora Elca Pereira da Silva

Acadêmica do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública