

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NEGOCIAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO DE INFORMÁTICA DA UFRGS

Henrique da Silva Costa¹

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação existente entre a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico do Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para determinar como isto pode repercutir na negociação de objetivos e metas referentes à gestão de pessoal. O artigo traz o resultado e a análise de uma pesquisa feita neste instituto sobre as expectativas dos funcionários e traz indícios sobre o grau de engajamento dos servidores no futuro processo de avaliação de desempenho da instituição, bem como, um breve estudo de como é feito o planejamento estratégico e como estes dois assuntos podem interagir. A experiência trouxe dados que podem contribuir na formulação de políticas internas que venham a aperfeiçoar os processos citados. Segundo os resultados obtidos, podemos constatar que metade dos servidores do Instituto de Informática da UFRGS não consideram a avaliação de desempenho como uma forma de melhorar o padrão de qualidade dos serviços ou o ambiente organizacional sendo que, os problemas encontrados foram falta de conhecimento e falta de motivação. A pesquisa mostra uma necessidade de maior e/ou contínua divulgação da avaliação de desempenho e do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Avaliação de desempenho. Negociação coletiva.

¹ Assistente em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Licenciado em Teatro
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Email: henrique@inf.ufrgs.br

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em negociação pensa-se logo em entidades sindicais, contudo, a negociação pode ocorrer nas mais diversas instâncias, inclusive em negociações do governo com o governo e em discussões internas em um planejamento estratégico.

Com o decorrer dos anos as universidades têm encontrado dificuldades no que diz respeito a recursos, tanto materiais quanto humanos. Atualmente, é possível perceber certa deterioração da instituição pública. Funcionários acumulam funções de servidores que deixam a instituição, por aposentadoria, falecimento, exoneração, entre outros motivos, além da falta de investimento e defasagem dos equipamentos que contribuem para a precariedade das instalações de algumas unidades. Neste cenário se insere a avaliação de desempenho com a possibilidade de executar um mapeamento mais detalhado desta realidade.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - tem uma hierarquização complexa com necessidades e interesses próprios em cada setor, desta forma pode um diretor de uma unidade precisar de reformas, um outro de equipamentos, um outro de recursos humanos, outro setor precisar instalar iluminação pública, o outro equipar a segurança etc. Ocorre que nem sempre as necessidades são atendidas, seja por impedimentos legais ou falta de recursos, por exemplo. Neste momento entra em cena a negociação que pode ser interna, ou entre o setor com órgãos superiores e/ou entre estes órgãos superiores e ministérios.

A avaliação de desempenho já aconteceu no passado porém esta é a primeira vez que se dá de forma sistematizada e vinculada ao plano de carreira. Nesse sentido, cabe indagar: o que se pode esperar dela? Esta é uma pergunta bastante séria porque mesmo que o projeto seja bom o resultado só se verá na prática. Poderiam ser feitas outras perguntas como: Será que o servidor estará motivado para responder as perguntas de avaliação com sinceridade? Será que o servidor terá consciência da importância desta avaliação? E a pergunta mais importante para este trabalho: Os diferentes órgãos da administração se valerão dos índices gerados pela avaliação de desempenho em suas atividades? A hipótese provável é que sim, a partir destes dados terão mais informação e maior controle sobre a situação da universidade ou da sua unidade, ao menos em alguns aspectos.

A solicitação por abertura de concursos é constante, contudo não supre a demanda, e a restauração dos prédios necessita inclusive do apoio da sociedade. Assim sendo, é possível que os resultados da avaliação de desempenho venham a se tornar um mecanismo de pressão por melhores condições de trabalho, uma vez que não somente o servidor será avaliado mas, também, o ambiente. Paradoxalmente resultados positivos e negativos podem ser benéficos a

estes pleitos, pois é de se esperar que em alguns setores a avaliação funcional será positiva enquanto que a avaliação do meio será, em muitos aspectos, negativa. É certo que a avaliação de desempenho não surgiu com o objetivo da negociação, porém manifestar seus resultados a partir de uma avaliação aprofundada pode ter um peso relevante na solução de certos conflitos e na definição de metas e objetivos. Ter em mente esta possibilidade pode permitir utilizar ao máximo os recursos da avaliação de desempenho e é o que se pretende descobrir com a presente pesquisa.

Atualmente há 2.604 servidores técnico-administrativos ativos na UFRGS que serão avaliados, em caráter experimental, no final deste ano. Uma pesquisa pode desvelar a necessidade de incrementar o programa de divulgação da avaliação de desempenho e medir a aceitação e interesse dos servidores envolvidos.

Quem conhece a universidade? Em um primeiro momento alguém pode pensar que é o servidor que a conhece e, de fato, isto não deixa de ser verdade, no entanto o que acontece é que geralmente cada pessoa conhece o setor onde desempenha suas atividades, muitas vezes ignorando a realidade até mesmo do resto da sua própria unidade de lotação, quanto mais do todo. Transportando esta situação para os diferentes órgãos da administração central poderíamos supor que também eles têm uma visão limitada do funcionamento e das dificuldades das diversas unidades e campi? Teriam eles um “painel de controle” que monitore plenamente o funcionamento destas engrenagens que compõe tão intrincada máquina? É certo que não, as comunicações costumam se dar conforme a demanda, sejam problemas administrativos, necessidades de treinamento e pessoal, infra-estrutura etc. Segundo Angelica Schaefer², diretora da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento – PROGESP, não existe hoje um mapeamento confiável que demonstre claramente as necessidades de cada local, para ela é a primeira vez que teremos uma avaliação sistematizada dentro de uma política maior e nacional, integrada ao plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Analisando-se por este ponto de vista, devido a ser algo novo, é de se esperar que não se acerte da primeira vez, porém transforme-se em um fato cultural.

Seguindo esta linha de pensamento deduz-se que mediante a avaliação de desempenho dados novos surgirão, possibilitando uma reflexão sobre a ação dos gestores e que isto virá a enriquecer a negociação com instâncias superiores ou internas da instituição. Por isto se faz importante a avaliação de desempenho, pelas informações que pode gerar, apesar de ser uma

² Entrevista concedida ao autor em 21/05/2010

ferramenta gerencial do setor privado traz benefícios para o público em um momento onde se exige cada vez mais qualidade em um mundo globalizado, como bem nos diz Silveira (2007, p.9):

Nos últimos cinquenta anos, as mudanças no ambiente internacional estimularam a integração econômica entre países, ou seja, a chamada globalização. Esse processo de integração mundial, ou globalização, verifica-se nos setores de comunicação, economia, negócios, finanças e, por consequência, nações, empresas e indivíduos. As estruturas organizacionais tradicionais tiveram que se adequar para ganhar maior agilidade a fim de acompanhar a velocidade das mudanças mundiais. A defasagem entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos, o aumento das organizações empresariais em tamanho e complexidade e, sobretudo, as mudanças tecnológicas, em constante ebulição, impulsionam a busca por vantagem competitiva nas empresas, para garantir a sua perpetuação no mercado. Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas estão cada vez mais semelhantes, com a velocidade da informação e da tecnologia. Então, o mundo empresarial descobriu que a vantagem competitiva deve ser buscada nos fatores intangíveis, fatores que não possuem materialização e que geram benefícios, como a qualidade e a inovação.

Qualidade e inovação são palavras que combinam muito bem com os serviços prestados por uma universidade pois sabemos que o conhecimento é algo em constante movimento, atualização e o nível do profissional ali formado vai depender muito da qualidade do ensino oferecido. Por outro lado, podemos perceber que, cada vez mais, o cidadão se torna mais exigente, mais questionador e, neste contexto, o servidor público necessita se “reciclar” e qualificar seu desempenho, bem como, repensar seu ambiente.

Se de um lado a negociação coletiva traz benefícios para a discussão dos pleitos trabalhistas fortalecendo a democracia, a avaliação de desempenho surge no setor público como uma forma de medir a qualificação dos serviços públicos, identificar necessidades de aperfeiçoamento e qualificar o seu material humano.

A partir dos apontamentos levantados é conveniente saber como a avaliação por desempenho pode contribuir com a negociação de metas e objetivos do planejamento estratégico no Instituto de Informática da UFRGS, setor escolhido como foco desta pesquisa. Este trabalho tem por objetivo geral identificar o nível de conhecimento dos servidores sobre o que é e como funcionará a avaliação. Como objetivos específicos conhecer a motivação e opinião dos servidores sobre o planejamento estratégico; identificar os possíveis resultados gerados pela avaliação de desempenho e; identificar como são negociadas as metas e objetivos pelos gestores do planejamento estratégico. Veremos, a seguir, que tão importante quanto ter um projeto e implementá-lo é avaliar o quanto de sucesso foi alcançado, mensurando erros e acertos.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho ajuda a traduzir em números e opiniões a performance da instituição, evidencia necessidades urgentes, proporciona transparência de dados e monitora a evolução das ações tomadas, por isto é aliada dos gestores e combina com planos e metas.

Poucas pessoas desprezariam esta excelente oportunidade para promover a discussão entre gerentes e suas equipes, ou para coletar dados valiosos. A avaliação tradicional, enquanto o repositório passivo das opiniões do avaliador, cada vez mais parece “coisa do passado”. Faz sentido, portanto, considerar exatamente as razões pelas quais desejamos a avaliação (GILLEN, 2000, p.8).

Com a avaliação, todos podem ter benefícios em diversos aspectos, como vemos na figura 1:

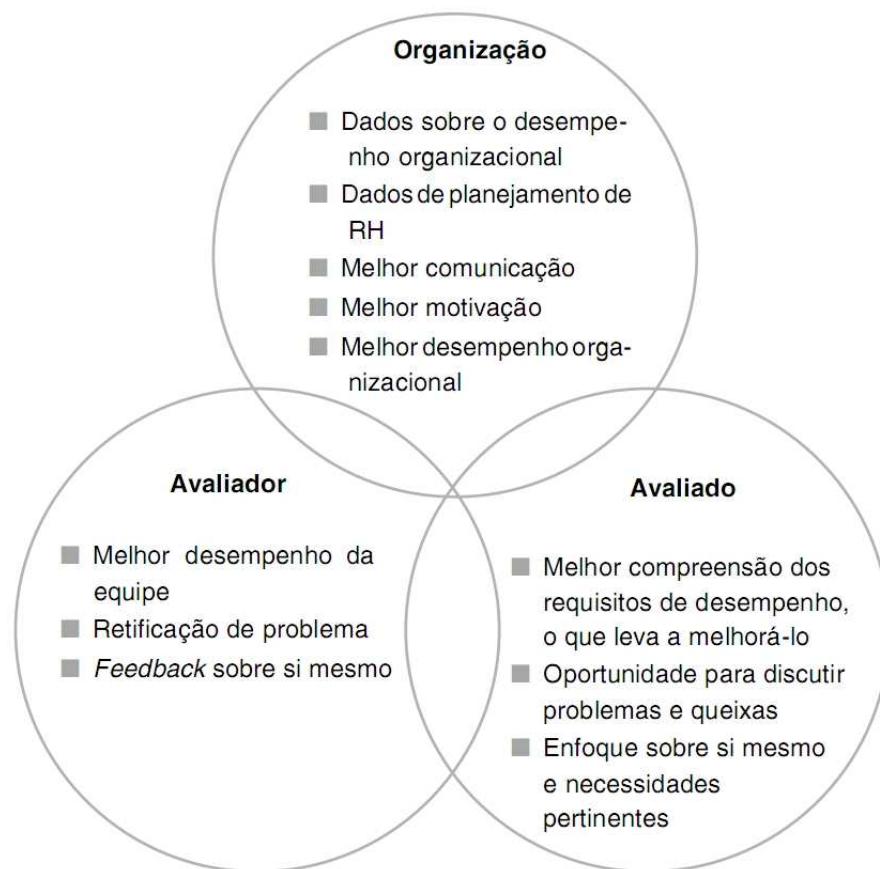


Figura 1: Relação organização-avaliador-avaliado
Fonte: Gillen (2000, p.9)

Como se pode visualizar, a avaliação traz conhecimento e estas fundamentações que produzem resultados, cada parte do todo tem seus próprios ganhos e, por consequência lógica, a instituição eleva o seu padrão. Na figura 1, essa sistemática está representada pela intersecção dos conjuntos, o que nos remete à idéia de equipe, ninguém pode trabalhar em grupo com qualidade quando existe um déficit na comunicação, e a avaliação também proporciona esta interação de forma que o servidor é convidado a se expressar, sentindo-se mais valorizado e motivado. Isto pode representar também uma “oxigenação” nas práticas usuais, ou seja, avaliar e repensar tarefas, procedimentos, qualificações, posturas éticas etc. que ao longo do tempo tendem ao automatismo, quando não à falta de eficiência e desempenho mediano.

2.1 avaliação de desempenho nas instituições públicas

Conforme Kudrycka (2001 apud ODELIUS e SANTOS, 2008) “identifica-se em distintos países, com ênfase a partir dos anos 1980, um movimento de mudanças e reformas voltado para o aperfeiçoamento de práticas de gestão, denominado Nova Administração Pública”.

Segundo Marques, Albergaria e Lacerda (2008), a reforma da administração pública começou no Brasil na década de 90 pois o modelo de gestão da época não atendia mais as necessidades da sociedade. Entretanto, para Odelius e Santos (2008), as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho no setor público brasileiro vêm de 1936 com a lei nº 284. Sobre a avaliação de desempenho a lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, em seu artigo 3º diz, entre outras coisas, que:

[...] a gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: [...] IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;” e no decreto nº 5.707³, de 23 de fevereiro de 2006, consta, também em seu artigo 3º que “São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: [...] X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

A lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, institui uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

³ Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

O Brasil tem passado por uma reforma contínua pois não se aceita mais a velha forma de governar. Para Chaves e Marques (2006, p.3), “a gestão pública brasileira é historicamente caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo [...]”. Desta forma, é possível perceber que a evolução da gestão e sistemas avaliativos foi um processo gradual – e continua sendo – de mudança de paradigmas e culturas.

2.1.2 A avaliação de desempenho na UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi criada em 1934, possui quatro campi em diferentes bairros da cidade de Porto Alegre além de unidades em outras cidades do estado totalizando uma área territorial de 2.185ha e uma área edificada de 371.742m². É uma autarquia federal de renome nacional e internacional e possui cursos em todas as áreas do conhecimento desde o ensino fundamental até cursos de pós-graduação, sendo que na graduação foram matriculados em 2010 aproximadamente 26.000 alunos.

O Conselho Universitário – CONSUN - foi abrangente em sua Decisão n° 939/2008 e definiu o seguinte:

Art.4°. São objetivos específicos da avaliação de desempenho:

- I - estimular o trabalho coletivo, visando à ampliação do nível de participação dos servidores no planejamento institucional;
- II- estabelecer a contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos do seu setor e da Instituição;
- III - identificar potencialidades e necessidades profissionais;
- IV - identificar necessidades de readaptação e reabilitação;
- V - fornecer indicadores que subsidiem um planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da Instituição;
- VI - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- VII - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- VIII - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- IX - aferir o mérito para progressão.

Estes objetivos, apesar de tratarem basicamente do servidor, abrem espaço de discussão sobre o ambiente de trabalho, com tudo aquilo que lhe diz respeito, conforme itens VI e VII. Na seção “Fatores para a avaliação na dimensão institucional” temos o item III que se chama “Das condições de trabalho” e que diz assim:

III- Das condições de trabalho:

As condições de trabalho serão os elementos para execução das atividades coletivas e

individuais necessárias ao cumprimento das metas e atividades de cada Unidade. Esses elementos integram o suporte ambiental do trabalho a ser realizado nas Unidades e referem-se ao ambiente, quanto aos recursos e ambiente físico e ao processo de trabalho em si, quanto à gestão e relações de trabalho.

A avaliação das condições de trabalho será realizada pela equipe de trabalho.

A- Disponibilidade de Recursos Materiais e Equipamentos

1. **DISPONIBILIDADE E ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO:** os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.

2. **DISPONIBILIDADE E ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES:** os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.

B- Condições Ambientais Físicas

3. **AMBIENTE FÍSICO:** o espaço físico da unidade de trabalho é adequado para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.

4. **LOCAL DE TRABALHO:** as condições de iluminação, ventilação, temperatura, ruído, higiene, segurança e equipamentos de segurança são adequados.

A atenção especial dada ao espaço físico e recursos salienta que pode haver baixo desempenho de um setor ou unidade mesmo com uma boa equipe de trabalho, porém, sem o instrumental e ambiente adequado. Não é sem motivos que cada vez mais órgãos públicos têm adotado o planejamento estratégico como forma de gerir as demandas surgidas a partir do público interno e externo.

2.2 O planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo administrativo que, segundo Oliveira (2007, p.17-18), “proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”. Enquanto que na iniciativa privada, basicamente, ele reflete a busca pelo crescimento da produtividade e receita, na universidade pública temos sua contraparte no cumprimento da sua missão que, no caso em questão, é a educação com o compromisso do bom uso dos valores fiduciários do contribuinte:

A universidade pública, em nosso país, tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão. Também vem sendo entendida como exigência da sociedade, que quer saber dos recursos destinados às universidades assim como do

desempenho alcançado com as ações desenvolvidas na busca de identificar as funções para as quais foram criadas (VENTURINI et al, 2010, p.3).

Planejar é antever, é prever ações possíveis com os recursos disponíveis, é buscar novos recursos e definir metas, objetivos e prazos, descobrindo o quê e como fazer.

Desta forma é possível uma reforma institucional que é o repensar fundamental e a reestruturação dos processos que buscam melhorias em indicadores de desempenho, tais como custos, qualidade etc.

2.2.1 O planejamento estratégico no Instituto de Informática

O Instituto de Informática, adiante designado INF, foi fundado em 1989. Conta com uma infraestrutura comparável a das melhores universidades do mundo, a saber: quatro prédios somam 7.500 m² de área, abrigando 23 salas de aula, 12 laboratórios de ensino com 450 computadores, 35 salas-laboratórios para pesquisas, uma biblioteca especializada com mais de 23.000 volumes, um centro de eventos e três auditórios, dois departamentos responsáveis pelas atividades de ensino sendo que cada um oferece um conjunto de disciplinas integrantes dos currículos dos cursos de Ciência da Computação e Engenharia de Computação, bem como, disciplinas introdutórias para vários outros cursos da UFRGS.

A organização do INF conta com 5 comissões: Comissão de Graduação do curso de Ciência da Computação, Comissão de Graduação do curso de Engenharia de Computação, Comissão de Pós-Graduação, Comissão de Pesquisa e Comissão de Extensão. Além das comissões, possui um Centro de Empreendimentos em Informática – CEI. Fundado em 1996, este Centro é uma divisão especial do INF e atua como uma incubadora de tecnologia e oferece suporte a projetos inovadores em Tecnologia da Informação. Atualmente, o INF tem um corpo técnico-administrativo de 32 servidores e 8 docentes em cargo de chefia.

Segundo informou Flávio Rech Wagner⁴, diretor do INF, foram recuperados muitos documentos dos planejamentos estratégicos das gestões anteriores, porém não chegaram a ser reaproveitados. Segundo ele, em relação às iniciativas anteriores, não houve continuidade no dia-a-dia e hoje não se tem um panorama claro sobre o que a comunidade do INF conhece ou pensa sobre este assunto.

Contudo, serviram para constatar que o planejamento pode levar a um excelente nível de qualidade e para despertar a consciência de que se tem potencial para atingir uma liderança

⁴ Entrevista concedida ao autor em 29/07/2010

nacional na área. Mesmo assim alguns planos de ação foram postos em prática como a criação do departamento de marketing, por exemplo.

Perguntado sobre o procedimento da definição de metas e objetivos, ele explicou que, inicialmente, são criados os grupos de trabalho os quais, posteriormente, são preenchidos com os membros do Conselho do Instituto de Informática, adiante designado CONINF⁵, e que todos os grupos são abertos à participação de todos os interessados. Para ele seria ótimo poder aproveitar os resultados da avaliação de desempenho da UFRGS no processo do planejamento estratégico em vista da quantidade de informações que pode ser bastante útil.

Verificou-se com esta entrevista que há uma tendência a uma gestão participativa, pois existe a abertura de um espaço onde as pessoas podem contribuir e também se esclarecerem. Para Vanti (1999, p.5) “A gestão participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos.”, entretanto existe a tarefa de fazer com que eles se apropriem deste espaço de discussão, o que no INF pode ser encarado como um desafio visto que a participação é mediana.

Em 2007 o CONINF aprovou a criação de 8 grupos de trabalho, cobrindo temas considerados essenciais para o planejamento de longo prazo do INF:

Grupo de Trabalho 1 - Graduação

Grupo de Trabalho 2 - Inovação e Excelência na Pós-Graduação

Grupo de Trabalho 3 - Grupos e Projetos de Pesquisa

Grupo de Trabalho 4 - Interação com empresas e transferência de tecnologia

Grupo de Trabalho 5 - Estratégia de Visibilidade Institucional

Grupo de Trabalho 6 - Organização Administrativa

Grupo de Trabalho 7 - Espaço físico e infra-estrutura

Grupo de Trabalho 8 - Estratégias de extensão e especialização

O objetivo principal dos grupos de trabalho é interagir e trocar conhecimentos e idéias bem como debater sobre temas de interesse específico do grupo e de seus participantes. Para cada um, o CONINF indicou uma composição inicial de 4 a 6 membros, incluindo um coordenador. Esta composição inicial visava garantir participantes, interessados no tema e

⁵ Formado pela direção, representante dos técnico-administrativos, representante dos docentes do Departamento de Informática Teórica, representante dos docentes do Departamento de Informática Aplicada, representante discente e todo e qualquer servidor que queira participar.

comprometidos com o processo de planejamento. Qualquer servidor podia participar das reuniões dos grupos de trabalho e dar opiniões e sugestões, o que acabava refletindo em situações de conflito de idéias, razão pela qual o planejamento estratégico tem uma característica clara de negociação. Nesse sentido, a manifestação de uma boa quantidade de servidores interessados enriquece a discussão trazendo novos elementos para a pauta:

Se sua empresa é maior, maior o número possível de pessoas com pontos de vista diferentes no processo de planejamento. Quanto mais pontos de vista conseguir, mais forte será o planejamento estratégico (TIFFANY, P.; PETERSON, S. D., 1999, p. 360).

O presente estudo se voltou aos grupos de trabalho 6 e 7 por terem sido considerados os que mais facilmente se identificam com os objetivos da avaliação de desempenho.

3 GRUPO DE TRABALHO 6 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A criação deste grupo de trabalho foi importante para avaliar a situação organizacional e propor soluções. Na época, medidas práticas foram efetuadas como, por exemplo, a solicitação de novos servidores à Pró-Reitora de Recursos Humanos. O quadro 1 apresenta algumas necessidades detectadas e medidas propostas.

Ações muito importantes	Objetivos	Responsáveis	Prazo
1	Identificação e formalização dos processos administrativos em todos os setores	a) Identificar e otimizar processos. b) Apoiar automação dos processos via intranet. c) Apoiar mobilidade de Tas entre funções.	Chefias dos setores administrativos Outubro 2007
2	Diagnóstico do ambiente organizacional	a) Identificar problemas no ambiente de trabalho. b) Propor melhorias no ambiente de trabalho.	Assessoria profissional ??? Depende de recursos ???
3	Reorganização dos setores administrativos e do espaço físico no prédio administrativo	a) Dar mais robustez às tarefas administrativas. b) Aumentar espírito de equipe. c) Otimizar divisão de tarefas.	Direção e chefias dos setores administrativos Novembro 2007
4	Implantação da intranet	a) Qualificar processos	Direção Implantação

		administrativos. b) Dar mais robustez às tarefas administrativas.	Heuser e Lisandro	progressiva – 1ª. versão em março 2008
5	Elaboração e implantação de projeto de segurança física e patrimonial	a) Garantir a segurança física da comunidade. b) Garantir a segurança do patrimônio do Instituto.	Direção ??? COMPEF ???	??? (depende de recursos)
Ações importantes		Objetivos	Responsáveis	Prazo
6	Estabelecer diretrizes para o apoio administrativo direto aos grupos de pesquisa, incluindo sua inserção na estrutura organizacional	a) Desafogar serviços dos setores administrativos institucionais. b) Dar apoio administrativo mais próximo do professor.	Comissão de Pesquisa GT3 COMPEF Direção	Outubro 2007
7	Programa permanente de atividades de integração social a) atividades de lazer e confraternização b) cursos e palestras de interesse geral	Fortalecer integração social de docentes e TAs e aumentar espírito de equipe	Comissão de lazer Comissão de cursos	Permanente
8	Programa permanente de aperfeiçoamento técnico dos TAs	Reforçar competências técnicas nos processos administrativos.	Comissão de cursos	Permanente
Ações desejáveis		Objetivos	Responsáveis	Prazo
9	Calcular número ideal de TAs, tendo em vista a reorganização dos setores e a formalização dos processos administrativos	a) Apoiar demanda de pessoal junto à PRORH. b) Servir de orientação à contratação de pessoal terceirizado, p.ex. através de projetos, inclusive com estimativa de custos.	Direção e chefias dos setores administrativos	Dezembro 2007
10	Obter apoio especializado em gestão administrativa e de pessoal	Profissionalizar gestão	Direção	Permanente (depende de recursos)
11	Implantar espaço de confraternização no Instituto	Fortalecer integração social de docentes e TAs	Direção	??? (depende de recursos)

Quadro 1: Sugestões de ações concretas - 16/09/2007

Fonte: Instituto de Informática, 2010

O quadro acima mostra o resultado do trabalho do grupo sendo que os pontos de interrogação demonstram tópicos onde ainda restam dúvidas sobre algum ponto.

4 GRUPO DE TRABALHO 7 - ESPAÇO FÍSICO E INFRA-ESTRUTURA

Dentre as estratégias gerais do planejamento estratégico do INF de 2007 o GT7 identificou as estratégias abaixo como relacionadas com o espaço físico e a infra-estrutura:

1. Fomento à ação em grandes grupos de pesquisa ou grandes projetos, visando (a) melhor aproveitamento das qualidades individuais, (b) atração de novos e grandes parceiros empresariais, inclusive de áreas externas à Informática, (c) maior probabilidade de obter recursos de maior monta e (d) incremento na produção individual pela participação ativa com outros pesquisadores.
2. Fomento à interdisciplinaridade interna e externa, como forma de (a) buscar projetos que avancem o estado-da-arte e (b) resultem em inovações científicas ou tecnológicas.
3. Inovação no ensino de graduação e de pós-graduação, de forma integrada.

Para estas estratégias, o GT7 destaca como possíveis **responsabilidades**:

- Modelo de espaço físico e de alocação que tanto apoie o trabalho em grupo, como minimize o risco de divisão do INF em grupos isolados.
- Modelo de espaço físico e de alocação que seja flexível o suficiente para atender necessidades de áreas emergentes (por exemplo, projetos em áreas consideradas estratégicas para o Governo, laboratórios para grandes projetos multi-disciplinares, ...)
- Modelos de espaço físico e infra-estrutura tecnológica para aulas no futuro (que tipo de salas serão necessárias?, que tipo de infra-estrutura de ensino à distância será necessária?,...)
- Modelo de acesso aos laboratórios (controle de acesso, horários)
- Como novos espaços construídos para grandes projetos específicos multi-disciplinares ou multi-grupos podem ser enquadrados nos modelos acima?

Esboço de modelo de espaço físico:

- Todo docente deve ter um gabinete individual.
- Dispor de laboratórios multi-grupos.
- Dispor de espaço físico para apoio administrativo junto aos grupos.
- Todas as salas para pessoal devem ter iluminação natural.
- Todo andar deve ter pelo menos um banheiro.
- Dispor de espaço para professores visitantes, tanto de curto prazo, quanto de longo prazo.
- Ter salas de reunião próximas ou conjugadas aos laboratórios dos grupos de pesquisa.

Todas estes planos surgiram durante as reuniões dos diferentes grupos e representam as necessidades encontradas mediante o diagnóstico da situação. Essas necessidades devem ser atendidas conforme a possibilidade de pessoal e, principalmente, de recursos.

Existe uma distância entre a idéia e a execução e diversas são as dificuldades que se interpõem no decorrer do planejamento constituindo-se estas em novos desafios. Aliás, desafio é a palavra certa que descreve o dia-a-dia de muitos órgãos públicos, mas isto é assunto para outro trabalho.

5 PLANOS E ÍNDICES

O planejamento estratégico no INF está intimamente relacionado com a Negociação Coletiva, uma vez que recebe a contribuição de todos e, ao mesmo tempo, busca um consenso, ou seja, que todas as partes tenham suas necessidades ouvidas e atendidas da melhor forma possível e de maneira equilibrada. Mas como a **avaliação de desempenho** pode contribuir com este tipo de **negociação coletiva** encontrada no planejamento estratégico. Uma resposta pode estar nos índices gerados. Oliveira (1985, p. 64) nos explica que as fases básicas do planejamento estratégico são diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. São as duas últimas fases que

nos interessam neste estudo, as quais poderíamos traduzir por negociação coletiva de metas e objetivos e avaliação de desempenho.

Cabe salientar que a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico do INF são processos independentes dentro da UFRGS, por isto o desafio é fazer os dois se complementarem e se servirem mutuamente, enquanto o primeiro será gerenciado pela administração central o segundo é uma iniciativa local. Para que isto ocorra é necessário que o servidor que irá responder aos questionários da avaliação seja sincero e entenda a importância das suas respostas na confecção dos índices estatísticos. O presente trabalho também pretende verificar o quanto estes servidores atualmente estão conscientes do que se trata a avaliação de desempenho que será implantada e da importância do planejamento estratégico.

Como podemos ver, resumidamente, na figura 2 as partes se relacionam e formam um processo único. Tudo se inicia a partir do conhecimento de **como se encontra a instituição**, um diagnóstico dos pontos fortes e, principalmente, dos pontos fracos, sem isto é impossível passar para a fase seguinte **onde se debate** aonde se quer chegar. Definidos e implementados os planos de ação faz-se necessária uma **análise dos resultados** para, novamente, repetir o ciclo iniciando por um novo diagnóstico.

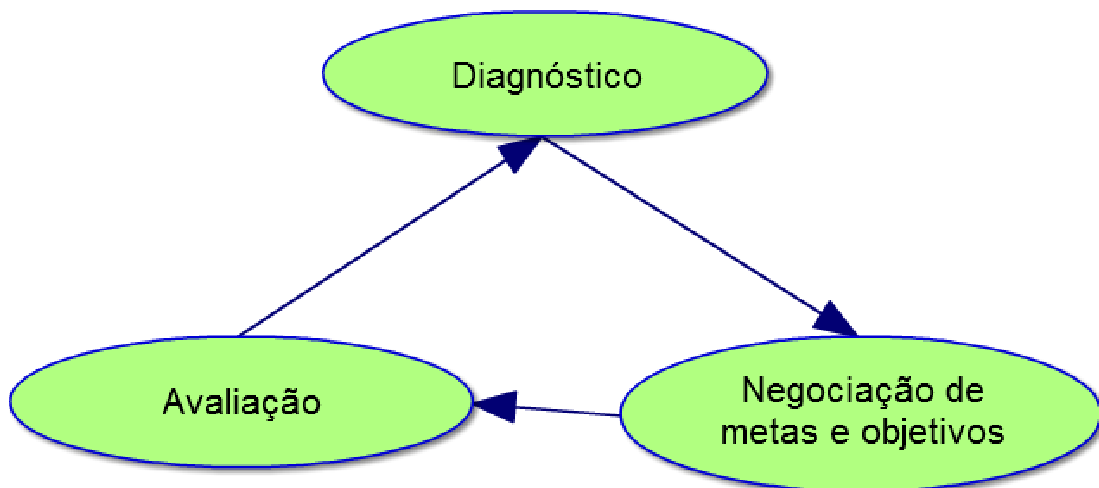


Figura 2: Ciclo diagnóstico, avaliação, negociação de metas e objetivos

Ao final de cada ciclo teremos ganhos e melhorias e conforme se adquire o *know how* necessário o sistema sobre um processo de aperfeiçoamento contínuo.

Não existe um formato único para apresentação de resultados. Assim sendo, o planejador deve se orientar pelo objetivo que esta análise possui no plano estratégico. Neste sentido, o que se deve buscar descrever e, se possível, analisar, é o desempenho e a oscilação dos principais indicadores associados ao negócio em questão (BORN, 2007, p. 37).

A análise do desempenho e da oscilação dos indicadores fornece um rumo a seguir. Ficam evidentes as medidas efetivas, aquelas que necessitam ser repensadas ou até novas estratégias a serem desenvolvidas, e concordando com o que se diz no jargão popular de que “a prática leva à perfeição” é o processo contínuo de planejar, executar e avaliar que vai determinar o que funciona e o que não funciona em determinado grupo social.

6 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A natureza deste trabalho é classificada como pesquisa descritiva que, para Cervo (1983, p. 55), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Dentre as formas que a pesquisa descritiva pode assumir a adotada foi o estudo de caso que “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO, 1983, p. 57).

A população alvo da pesquisa foi os 36 funcionários técnico-administrativos e docentes em cargo de chefia visto que estes serão o público-alvo da avaliação de desempenho a ser implementada pela universidade.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram o *survey* e a entrevista aberta. A coleta se deu a partir de questionário *online* para os servidores e entrevista com o diretor. O questionário online foi composto de questões qualitativas e quantitativas e a análise se deu mediante a análise e tabulação das respostas, uso de filtragem e cruzamento de dados, como por exemplo: 1) as respostas separadas por chefias e não-chefias; 2) as respostas dadas a uma pergunta somente por quem respondeu determinada opção em pergunta anterior; 3) a coerência entre as respostas a perguntas afins; e 4) a relação entre as respostas e o tempo de serviço do servidor.

No questionário não foram coletados dados quanto a características demográficas (escolaridade, idade e sexo) mas buscou-se algumas funcionais (se é chefia, tempo no cargo).

7 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO *ONLINE*

Dos 36 servidores aptos a responder o questionário, 26 o responderam, constituindo uma representatividade, fato que determina uma boa validade dos dados. Um servidor se negou a responder por questões ideológicas justificando não acreditar em planejamento estratégico. As perguntas focalizaram as pessoas e não o ambiente porque ninguém se constrangerá em avaliar negativamente um ambiente inadequado, o mesmo não ocorrendo nas relações de trabalho. Assim foram obtidos os seguintes resultados:

Você sabe o que é o planejamento estratégico no INF?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	16	61.54%
Não	3	11.54%
Um pouco	7	26.92%

Quadro 2: Nível de conhecimento sobre o planejamento estratégico

O resultado acima demonstra um bom conhecimento do assunto haja vista que apenas 3 pessoas desconhecem totalmente e 7 sabem um pouco do que se trata, sendo que 16 afirmam conhecer, o que representa mais da metade dos entrevistados.

Você já participou ou pretende participar de algum grupo de trabalho?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Participei	13	50.00%
Não participei	7	26.92%
Pretendo participar	8	30.77%
Não pretendo participar	3	11.54%

Quadro 3: Participação no planejamento estratégico

Com esta pergunta procurou-se criar um panorama que exibisse claramente o histórico do envolvimento destes servidores nos assuntos estratégicos e ao mesmo tempo pudesse prever como será no futuro. O resultado da questão de múltipla escolha acima demonstra uma queda na motivação uma vez que das 13 participações registradas existe uma projeção futura de participação de apenas 8 pessoas.

Você considera importante o planejamento estratégico no desenvolvimento do INF?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	22	84.62%
Não	1	3.85%
Não sei	3	11.54%

Quadro 4: Importância do planejamento estratégico

O resultado acima demonstra que, apesar da queda na motivação, a credibilidade continua alta com 22 servidores acreditando que o planejamento estratégico é importante para a instituição. No entanto, por detrás deste resultado, talvez possa existir o efeito “carona” pois das 22 pessoas que acreditam na importância do planejamento apenas 8 se propõe a participar. Este fenômeno pode ser entendido conforme segue:

Indivíduos, operando racionalmente a partir de cálculo de custo/benefício relativos às suas preferências, ao perceber que poderão usufruir de bens coletivos, tendo ou não contribuído para sua provisão, tendem a abster-se de participar na partilha dos custos ou esforços comuns. Por que participar de uma greve, se o aumento salarial beneficiará a todos, independente de participar do sindicato, ou do movimento coletivo? (MARENCO, A.; PINHEIRO, I; KLERING, L. R., 2009, p.12)

Você considera satisfatória a forma adotada para a negociação de metas e objetivos?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	11	42.31%
Não	4	15.38%
Não sei como é feita	11	42.31%

Quadro 5: Negociação de metas e objetivos no planejamento estratégico

Vemos aqui alguns índices que devem ser levados em consideração pois o planejamento das ações estratégicas para o melhor funcionamento da organização depende exclusivamente das pessoas que compõe o seu quadro funcional. Percebe-se que um expressivo número de 11 servidores desconhecem o procedimento utilizado para se negociar metas e objetivos, o que corrobora o resultado do primeiro quadro onde 16 afirmam saber o que é o planejamento estratégico.

Há quantos anos você está no setor onde trabalha?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
0 a 5 anos (15)	8	30.77%
6 a 10 anos (16)	6	23.08%
11 a 15 anos (17)	4	15.38%
16 a 20 anos (18)	4	15.38%
mais de 21 anos (19)	4	15.38%

Quadro 6: Tempo de serviço no INF

O resultado acima demonstra uma grande heterogeneidade no tempo de serviço e não foi percebida nenhuma predominância de resposta em determinada faixa etária. Viu-se também que os cargos de chefia não estão concentrados em uma faixa única de tempo porém distribuídos em todas elas.

Você desempenha cargo de chefia?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	11	42.31%
Não	15	57.69%

Quadro 7: Proporção dos cargos de chefia

Você entendeu como será o processo de avaliação de desempenho na Ufrgs?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	9	34.62%
Não	8	30.77%
Um pouco	9	34.62%

Quadro 8: Nível de conhecimento sobre a avaliação de desempenho

Verificou-se que dos servidores que desempenham cargo de chefia 3 entenderam como será a avaliação de desempenho, 5 não sabem e outros 3 sabem um pouco. Já entre os servidores que não desempenham cargo de chefia 6 tem conhecimento do processo, 3 não tem e 6 sabem um pouco. As respostas presentes nos quadros 2, 5 e 8 mostram uma situação preocupante devido ao grande desconhecimento dos servidores em relação à avaliação de desempenho e ao planejamento estratégico. Por isto seria importante a

construção de uma cultura de divulgação dentro do INF no que diz respeito a estas duas atividades através de um *endomarketing* que serve:

[...] para melhorar a imagem da companhia, prestar informações sobre as ações e filosofias da empresa, motivar os funcionários, aumentar a colaboração, enfim, melhorar e incrementar o relacionamento entre a organização e seus membros (CHIAVENATO, 2001, p. 102).

Responda com TOTAL sinceridade, você avaliaria negativamente, no formulário, alguém da sua equipe, sendo colega, chefe ou subordinado?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	14	53.85%
Não	10	38.46%
Depende do grau de amizade	2	7.69%

Quadro 9: Intenções sobre a avaliação negativa

Responda com TOTAL sinceridade, você se auto-avaliaria negativamente, mesmo tendo motivos?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	21	80.77%
Não	5	19.23%

Quadro 10: Intenções sobre a auto-avaliação negativa

Sobre os dois resultados acima, de avaliação e auto-avaliação, utilizando-se filtragem de dados, verificou-se que entre as chefias 7 avaliariam negativamente seus subordinados e 4 não, bem como 9 se auto-avaliaria negativamente e 2 não. Dos servidores que não são chefia 7 avaliariam negativamente um colega, 6 não e 2 conforme o grau de amizade. Destes, 12 afirmaram que se auto-avaliariam negativamente, se fosse o caso, e 3 não. Pelas respostas dadas pelas chefias percebe-se uma tendência que pode desencadear em um problema na avaliação que Franz (2007, p.26) chama de vício e define assim: “Quando alguns superiores tendem a serem ‘bonzinhos’ ao avaliar o desempenho dos empregados, ou quando usam de muito rigor, o resultado é que todos os funcionários são classificados como ótimos ou péssimos.”

Você acredita que a avaliação de desempenho contribuirá na melhoria da qualidade dos serviços e instalações (ambiente) da sua unidade?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim	14	53.85%
Não	12	46.15%

Quadro 11: Nível de credibilidade na avaliação de desempenho

Sobre o resultado acima verificou-se que, da chefia, 5 responderam sim e 6 não. Do restante dos servidores 9 responderam sim e 6 não. O pessimismo e/ou desmotivação em relação à avaliação de desempenho pode ter como base uma contrariedade de ideologia e pode ser explicado por Gillen (2000, p.12) assim: “Onde as pessoas vêem a avaliação como uma obrigação administrativa provavelmente lhe dedicam tempo e atenção insuficientes [...]”. Além disso, as respostas negativas dos quadros 9, 10 e 11 podem ocultar um receio de uma avaliação punitiva tanto para si quanto para a equipe e uma necessidade de não-comprometimento com os colegas, bem como, medo do julgamento, para Gilles (2000, p.46), “As pessoas podem estar emotivas porque se sentem estressadas ou ameaçadas. O seu mecanismo de defesa é partir para o ataque ou se recolher na defensiva, e a sua resposta aparece como muito emocional.”.

Sobre as sugestões⁶ recebidas sobre o que poderia ser melhorado no planejamento estratégico temos:

- “Haver maior divulgação do planejamento estratégico, com o envio de e-mails com um breve resumo do que é, bem como propondo que a pessoa aprofunde seus conhecimentos sobre o mesmo clicando em um link. Neste link a pessoa deve baixar um pdf com o planejamento detalhado.”
- “O problema é a falta de motivação, principalmente dos TAs⁷. Poderiam ter mais palestras para os TAs, falando o porquê no PE, a importância do planejamento estratégico etc. Talvez assim as pessoas se motivassem a participar mais.”
- “O planejamento deveria ser conduzido por alguém ou grupo da área de administração e não vinculado ao Instituto.”

⁶ Sugestões anônimas da pesquisa

- “Tem que ter a participação de todos.”
- “Poderia haver mais tempo para discussão do grupo de trabalho sobre as metas e objetivos.”
- “Maior participação dos técnicos, não apenas opinarem, mas que suas sugestões, pontos de vista sejam levados em conta na prática.”
- “Retomada periódica dos processos e não apenas uma vez por ano para verificar resultados. Os grupos de trabalho ficam inativos até o próximo encontro anual.”

Sobre os comentários⁸ recebidos sobre a avaliação de desempenho temos:

- “Deve ser mais divulgada e na forma de pacotes: seguidamente enviar e-mails com breves textos, de forma a não assustar aos super atarefados e de ajudar a fixar as regras.”
- “A avaliação de desempenho só terá resultado se todos estiverem realmente motivados a melhorar. A usar a avaliação para seu crescimento profissional.”
- “Não tenho idéia do que se trata e como ocorrerá essa "avaliação de desempenho.”
- “A avaliação proposta eh interessante, mas duvido que o diagnóstico surtirá efeito na qualidade dos serviços. Um resultado positivo talvez a longo prazo, a medida que se renove o pessoal.”
- “Aquele que tem medo de ser avaliado não faz sua própria avaliação em todas as áreas de sua existência.”
- “É equivocada e inadequada à nossa realidade.”
- “Não existem mecanismos claros (que eu conheça) para, baseado em uma avaliação, mudar processos ou mesmo estimular algum docente ou técnico a mudar a sua postura. Na Universidade qualquer mudança de postura dos colegas só é realizada na base do convencimento pessoal através da empatia, amizade e busca de bom senso. Como estas

⁷ Técnico-administrativos

⁸ Comentários anônimos da pesquisa

condições em vários casos não é atingido, não há efetiva mudança, formando grupos com atitudes diferentes. Em geral isto contribui para a imagem que o Funcionário Público não trabalha ou não cumpre com suas funções.”

Nas respostas qualitativas referentes ao planejamento estratégico podemos encontrar como anseios dos participantes mais divulgação, mais motivação, mais participação, conhecimento técnico, mais tempo para organização e retomada mais ágil dos trabalhos. Em relação à avaliação de desempenho basicamente vemos a necessidade de mais divulgação e motivação. Estas respostas corroboram o que até aqui temos evidenciado em relação à falta de conhecimento e motivação que foi possível perceber nos quadros acima e da sua importância nas atividades propostas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito à negociação de metas e objetivos do planejamento estratégico no Instituto de Informática da UFRGS, a avaliação de desempenho poderá contribuir no sentido de demonstrar carências na eficiência, seja por falta de qualificação, desmotivação, ambiente inadequado para a realização das tarefas por falta de material de trabalho ou qualquer outro motivo que possa aparecer no resultado da pesquisa. Nesse caso, os envolvidos no processo de negociação de metas e objetivos poderiam propor ações que venham a contemplar estas necessidades, mas para que isto ocorra seria necessário a criação de indicadores fiéis, caso contrário, não seria possível oferecer um treinamento a um servidor que, apesar de necessitar de conhecimento adicional tenha sido avaliado positivamente, ainda que seu desempenho seja abaixo do esperado.

Se os servidores avaliarem que o seu ambiente de trabalho não possui a infra-estrutura adequada e/ou é insalubre e/ou que faltam materiais de trabalho, estas informações podem ser utilizadas para que sejam desenvolvidas ações focadas nos problemas apresentados. Sendo assim é necessário que as respostas dos servidores sejam verdadeiras e, para tanto, eles precisam estar comprometidos e isto só pode ocorrer mediante um processo gradual de conscientização e de tranquilização, no sentido de que a avaliação é pedagógica e não punitiva.

A pesquisa mostra uma necessidade de maior e/ou contínua divulgação da avaliação de desempenho e do planejamento estratégico visto que ambos estão de alguma forma

interligados e influem ou influirão na vida e no crescimento do setor. Chiavenato (2001, p.13 e 30) diz que “para se ter um ambiente adequado de trabalho é necessária a existência de um programa de relacionamento entre os funcionários e a empresa e que, esta última, deve oferecer este ambiente propício como forma de motivar as pessoas [...]”. Os dados coletados comprovam o considerável desconhecimento sobre os temas abordados e quanto menor o conhecimento e a motivação maior será a margem de erro nos resultados da avaliação e menor o envolvimento com o planejamento.

Segundo os resultados obtidos, podemos constatar que metade dos servidores do Instituto de Informática da UFRGS não consideram a avaliação de desempenho como uma forma de melhorar o padrão de qualidade dos serviços ou o ambiente organizacional. Além disso, conforme o presente estudo, **existe a possibilidade** de que as futuras respostas da avaliação gerenciada pela administração central da universidade não correspondam à verdade e, como consequência, não reflitam um quadro fiel no que diz respeito às relações de trabalho e de desempenho dos recursos humanos. Se assim for, esta avaliação gerará índices falseados que, em princípio, não poderão ser utilizados para nortear a negociação de ações estratégicas, especificamente referentes ao desempenho humano. Como foi dito acima, se existe uma avaliação negativa, abre-se a possibilidade de investigação dos fatores geradores do problema e a posterior resolução, porém se o problema é mascarado torna-se impossível resolvê-lo pelo simples desconhecimento.

Importante salientar também que, conforme as 18 respostas recebidas, apenas 8 servidores estão satisfeitos com a forma adotada de negociação de metas e objetivos no planejamento estratégico enquanto que 4 estão insatisfeitos e 6 desconhecem o procedimento. Isso evidencia a necessidade da divulgação e do debate, da construção de uma cultura estratégica e da motivação pessoal. Os problemas encontrados foram **falta de conhecimento e falta de motivação**.

Como sugestão para futuras pesquisas, poderia ser desenvolvido um estudo que investigasse os motivos da rejeição da avaliação negativa e da auto-avaliação negativa por parte dos servidores do INF. Este estudo poderia ser feito periodicamente para avaliar o progresso de possíveis providências tomadas, pois uma pesquisa isolada traz uma realidade muito limitada em determinado tempo, interessante seria verificar a evolução das respostas daqui para adiante.

Estudo semelhante também poderia ser estendido aos outros órgãos e setores da universidade a partir a PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – pois este é o órgão

responsável pela implementação da avaliação de desempenho na UFRGS e colaborar com este programa de avaliação e na definição, também, de estratégias para sua divulgação.

Referências

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 25 ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei nº 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nºs 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei nº 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a 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, a Lei nº 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei nº 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei nº 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992,

a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em: 25 ago. 2010.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico** : cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: Sulina, 2007. 271 p. : il.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica** : para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 249 p.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO**: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: XXX Encontro da ANPAD. Salvador, 2006, p. 3.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos** : edição compacta. Manual do professor. São Paulo: Atlas, 2001b. 162 p. : il.

FRANZ, P. **A avaliação de desempenho como instrumento de motivação**. Curitiba, 2007. 48 f. : il Disponível em: <<http://tinyurl.com/254oto7>> Acesso em: 15 out. 2010.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho** São Paulo: Nobel, 2000. 62 p. : il.

MARENCO, A.; PINHEIRO, I; KLERING, L. R. **Disciplina de Estado, Governo e Sociedade**. Porto Alegre, 2009. 210p. Disponível em: <<http://www.inf.UFRGS.br/~henrique/Apostila EGS.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

MARQUES, A. L.; ALBERGARIA, A. R.; LACERDA, M. S. **Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público**: a visão dos servidores sobre a implantação da avaliação de desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008, p. 1-15.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. Revista Economia & Gestão, América do Norte, 7, set. 2008. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>>. Acesso em: 27 out. 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007, c1985. xxxviii, 331 p. : il.

SCHAEFER, A. **Mapeamento de Necessidades Setoriais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Entrevista [oral] concedida a Henrique Costa. Porto Alegre, 21 maio 2010.

SILVEIRA, I. R. F. **O processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil**. 2007. 53 f.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Conselho Universitário. **Decisão nº 939/2008**. Porto Alegre, 21 de novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08%20Avaliacao%20de%20Desempenho%20-%20Modi.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

VANTI, N. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração**. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, Dec. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 ago. 2010.

VENTURINI, J. C. et al. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, Feb. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100003&lng=en&nrm=iso> Acesso em: out. 2010.

WAGNER, Flávio Rech. **Planejamento Estratégico do Instituto de Informática da UFRGS**. Entrevista [oral] concedida a Henrique Costa. Porto Alegre, 29 jul. 2010.

ANEXO
QUESTIONÁRIO ONLINE

Avaliação de Desempenho e Planejamento Estratégico no INF

Este questionário tem como objetivo levantar dados para a elaboração de um Trabalho de Conclusão do curso de Especialização em Negociação Coletiva – EA/UFRGS.

0% 100%

Planejamento estratégico

***Você sabe o que é o planejamento estratégico no INF?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Um pouco

*** Você já participou ou pretende participar de algum grupo de trabalho?**
Escolha a(s) que mais se adequem:

- Participei
- Não participei
- Pretendo participar
- Não pretendo participar

*** Você considera importante o planejamento estratégico no desenvolvimento do INF?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Não sei

***Você considera satisfatória a forma adotada para a negociação de metas e objetivos?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Não sei com é feita

O que você acha que poderia ser melhorado no processo?

[Continuar mais tarde](#)

[<< Anterior](#)

[Próximo >>](#)

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

Avaliação de Desempenho e Planejamento Estratégico no INF

Este questionário tem como objetivo levantar dados para a elaboração de um Trabalho de Conclusão do curso de Especialização em Negociação Coletiva – EA/UFRGS.

0% 100%

Avaliação de desempenho

*** Há quantos anos você está no setor onde trabalha?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- mais de 21 anos

*** Você desempenha cargo de chefia?**

- Sim
- Não

***Você entendeu como será o processo de avaliação de desempenho na Ufrgs?**

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Um pouco

***Responda com TOTAL sinceridade, você avaliaria negativamente, no formulário, alguém da sua equipe, sendo colega, chefe ou subordinado?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Depende do grau de amizade

*** Responda com TOTAL sinceridade, você se auto-avaliaria negativamente, mesmo tendo motivos?**

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

***Você acredita que a avaliação de desempenho contribuirá na melhoria da qualidade dos serviços e instalações (ambiente) da sua unidade?**
Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Utilize este espaço para fazer algum comentário sobre a avaliação de desempenho:

[Continuar mais tarde](#)

[<< Anterior](#)

[Enviar](#)

[\[Sair e limpar questionário\]](#)