

Avaliação de desempenho de servidores de instituições federais de ensino



André de Lima Xandó Baptista

Mestre em Gestão e Avaliação da Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Servidor Técnico-administrativo na UFJF. Professor de cursos de capacitação para servidores da UFJF na modalidade presencial e a distância. Professor e Tutor do curso de graduação em Administração Pública e coordenador do Programa de Avaliação de Desempenho de Servidores Técnico-administrativos em Educação - PROADES/UFJF.

1. Introdução

O objetivo do presente trabalho é investigar como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) efetuam a avaliação de desempenho de seus servidores, instituída através das Leis 11.091/05 e 11.784/08, que regulamentam o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e a Avaliação de Desempenho como um dos componentes dessa carreira.

Até a proposição dessas Leis, as avaliações de desempenho eram dissociadas das carreiras dos servidores públicos, dando retornos pontuais referentes a alguns atributos individuais, desconectadas dos objetivos institucionais, servindo, em alguns momentos, como instrumento punitivo e, muitas vezes, reforçando alguns aspectos corporativistas da máquina estatal. Conforme apontado por Bresser-Pereira (1996) e Campante (2003), as culturas patrimonialistas e burocráticas permearam o serviço público desde a época do Império até um passado recente, fazendo com que a administração pública funcionasse para o benefício de poucos e poderosos em um primeiro momento, e posteriormente de forma mecânica, enrijecida, de alto custo e baixa qualidade.

Um novo modelo de gestão pública surge a partir dos anos 90 supostamente como ideal, por meio da reforma de modernização do estado promovida no governo Fernando Henrique Cardoso. De acordo com Paes de Paula (2003), é introduzida na Administração Pública a cultura gerencial, importada das políticas neoliberais estadunidenses e inglesas, cujo objetivo original seria o de imprimir um código de valores e condutas, orientando a organização das atividades, garantindo eficiência e competitividade. Posteriormente, segundo a mesma autora, surge, a partir de experiências populares dos governos do Partido dos Trabalhadores – PT, e tendo se fortalecido no governo Lula nos anos 2000, a vertente da Administração Pública Societal na qual as participações populares ganham força nos espaços públicos de negociações e deliberativos.

Outros desafios recentes impostos às Universidades Federais brasileiras foram a implantação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)¹⁶ e do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)¹⁷. Essas iniciativas passaram a exigir uma mudança de comportamento por parte dos servidores, no sentido de atender aos requisitos necessários para que os cursos de graduação do ensino superior com avaliações deficitárias não fossem descredenciados e que os cursos já consolidados passassem a obter melhores posições nas avaliações, num cenário em que a ampliação do atendimento do número de alunos passa a exigir uma maior qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária a cada dia.

16. Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, criado através da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.

17. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, instituído através do Decreto Presidencial nº 6.096 de 24 de abril de 2007.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público: histórico e legislação

Diversos métodos e conceitos são relacionados ao desempenho; o mesmo se estende às metodologias de mensuração. Os métodos mais tradicionais de avaliação, segundo Pontes (1987), são criticados, pois se baseavam na análise e classificação do comportamento apresentado pelo indivíduo no passado, sem nenhum vínculo ao compromisso futuro junto às organizações, além de serem rotineiros, repetitivos e burocráticos.

Pode-se então enumerar, a seguir, alguns métodos tradicionais utilizados para essa finalidade: Método da Escala Gráfica, Método da Escolha Forçada, Método da Pesquisa de Campo, Método dos Incidentes críticos, Método da comparação de pares, Método da autoavaliação, Método do relatório de *performance*, Método de Padrões de Desempenho.

Ainda se podem listar outros métodos de avaliação denominados de contemporâneos, como: Método da Avaliação de Resultados ou por Objetivos, Avaliação de desempenho por múltiplas fontes, Avaliação 360°, Avaliação por *Balance Scorecard*.

2.2 O Modelo de Ulrich

O modelo de Ulrich (1998) delinea os quatro papéis principais que a gestão de pessoas de uma organização deve ter: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Infraestrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários e a Administração da Transformação e da Mudança, conforme podemos observar na Figura 1.

Foco no Futuro/Estratégico			
Processos	Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Administração da Transformação e da Mudança	Pessoal
	Administração da Infraestrutura da Empresa	Administração da Contribuição dos Funcionários	
Foco no Cotidiano/Operacional			

Fonte: ULRICH, 1998, p. 40.

Figura 1. Modelo dos quatro papéis da gestão de pessoas

De acordo com Ulrich (1998), os dois eixos representam o foco e as atividades dos profissionais da área de gestão de pessoas, do foco do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os gestores das organizações devem aprender a ser, ao mesmo tempo, estratégicos e operacionais, focando-se tanto no longo prazo quanto no curto prazo, conforme detalha-se no Quadro 1.

Quadro 1. Definição dos papéis da gestão de pessoas

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico organizacional"
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: "Serviços em Comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: "Prover recursos aos funcionários"
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança. "Assegurar capacidade para mudança"

Fonte: ULRICH, 1998, p. 41.

18. *Stakeholders*: termo utilizado na administração para representar as partes interessadas que estão de acordo com as práticas de governança corporativa adotadas pelas organizações.

Dessa forma, de acordo com Hanashiro *et. al.* (2003) o papel dos profissionais da área de gestão de pessoas passa pela elaboração de políticas e práticas agregadoras de valores aos seus *stakeholders*¹⁸ e pela orientação e qualificação dos gestores, para assumirem o papel complementar de gestor de pessoas. O foco das políticas de gestão de pessoas deixa de ter uma perspectiva somente interna e passa a ter a visão de agregação de valores necessários para as melhorias e mudanças institucionais. Ulrich (1998) defende uma mudança de mentalidade dos colaboradores, passando da ênfase “o que eu faço” para a ênfase “o que eu entrego”, abolindo a visão reducionista e adotando a dimensão sistêmica, múltipla, focada nas necessidades diferenciadas dos *stakeholders*.

As avaliações de desempenho aplicadas aos TAE's das universidades têm que estar alinhadas às práticas necessárias para a realização dos objetivos das IFES. No ajuste integrado, o foco concentra-se na fusão entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e os de Gestão de Pessoas, por meio dos gestores e servidores passam a trabalhar como parceiros para garantirem a coerência entre os planos em todas as suas dimensões.

2.3 O Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos

O modelo de Ulrich possibilita agregar valor aos procedimentos avaliativos, pactuar objetivos que efetivamente tragam benefícios, almejar a melhoria dos processos estratégicos e operacionais de uma organização.

Contrapondo-se ao modelo de Ulrich (1998), o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos, dos pesquisadores Tanure, Evans e Pucik (2007), propõe identificar se as empresas que atuam no ambiente brasileiro incluem a área de Recursos Humanos como uma parceira estratégica, na articulação das mudanças organizacionais, e quais os fatores críticos que influenciam a configuração desse papel.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) propuseram um modelo no qual os gestores devem atuar como construtor, parceiro de mudança e navegador. Esses autores transpõem esse modelo para a realidade brasileira baseados nos resultados de pesquisas e experiências de três décadas em empresas multinacionais e brasileiras, e demonstraram a existência de mais uma face ou etapa anterior à de construtor – a de executor.

Segundo os mesmos autores, o desenvolvimento de processos de gestão em Recursos Humanos iniciou no Brasil com quase 50 anos de atraso com relação aos países de primeiro mundo, induzidos pela indústria automobilística nos anos 60, importando práticas gerenciais americanas em um primeiro momento, e japonesas a partir dos anos 80 e 90, quando buscaram desenvolver técnicas e práticas de gestão mais modernas, sendo na maioria das vezes *benchmark* de práticas internacionais.

A partir desses preceitos, os autores defendem a abordagem da divergente convergente¹⁹, admitindo que o conceito universalista seja válido para alguns aspectos da vida organizacional e o relativista para outros, tendo em vista diferenças no contexto legal e cultural em que a empresa se insere.

19. A abordagem divergente: reconhece que o contexto é absolutamente importante para identificar a melhor forma de gestão. (TANURE *et. al.*, 2007).

Diante de mudanças oriundas do cenário cada vez mais competitivo e globalizado, novos papéis passaram a ser exigidos dos profissionais da área de Recursos Humanos e dos gestores das instituições. Tanure *et. al.* (2007) apresentam quatro faces (ou etapas) essenciais a serem exercidas pela área, caracterizadas como: executor, construtor, parceiro de mudança, e navegador. O modelo quatro faces da gestão de Recursos Humanos é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. As quatro faces de RH

	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: Adaptado de Tanure *et. al.*, 2007.

3. Método de Pesquisa

Utilizou-se como metodologia a modalidade de pesquisa qualitativa, considerando que a interpretação dos fenômenos e seus relativos significados são indissociáveis entre o mundo objetivo e a subjetividade, conforme mencionado por Matias-Pereira (2007).

Trata-se de um Estudo de Caso por possibilitar, nas palavras de Motta-Roth e Hendges (2010), “um estudo intensivo de um grupo - organização, instituição com vistas a obter generalizações a partir de uma análise abrangente do tópico de pesquisa” (MOTTA-ROTH E HENDGES, 2010, p. 115).

Compõem o presente o trabalho de pesquisa bibliográfica e de análise documental. Essas metodologias têm o objetivo de identificar, em documentos secundários, informações que sirvam de subsídio para responder à questão investigada. Como representam uma fonte natural de informação, documentos “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 39). Neste caso, a análise documental foi utilizada, pois a linguagem presente nos documentos constitui elemento fundamental para a investigação.

Visando atender ao propósito deste estudo e contribuir para a compreensão dos elementos que influenciam o exercício dos papéis emergentes da área de Recursos Humanos, foi efetuada uma análise documental investigativa de uma amostra de 18 IFES, verificando as resoluções, regulamentos, regimentos, propostas, normas, decisões e manuais que regulamentam em cada instituição a implantação dos programas de avaliação de desempenho dos TAE's e suas respectivas ferramentas avaliativas. As informações obtidas foram correlacionadas aos métodos avaliativos, e os sistemas de gestão de RH explicitados no referencial teórico, visando identificar componentes comuns e melhores práticas da regulamentação e ferramental em cada organização

No nosso caso, especificamente, para efetuar a pesquisa desejada, procurou-se extrair uma amostra aleatória de IFES nas 5 regiões geográficas brasileiras, sendo:

Região Norte: Universidade Federal do Pará (UFPA).

Região Nordeste: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Região Centro-Oeste: Universidade de Brasília (UnB).

Região Sudeste: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Universidade Federal Fluminense (UFF).

Região Sul: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

4. Análise dos Resultados

A presente seção tem por objetivo apresentar a análise comparativa dos programas de avaliação de desempenho de servidores TAE's das IFES. As informações foram obtidas dos sítios eletrônicos na internet das universidades investigadas, nos setores de avaliação de desempenho relacionados às áreas de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas dessas instituições.

De forma concreta, sistematiza-se as informações de identificação das Instituições, da regulamentação que implementou o programa de avaliação de servidores, da duração do período avaliativo e pontuação mínima necessária para aprovação do desempenho, da metodologia de avaliação aplicada, dos critérios avaliados utilizados e das características do sistema de gestão de recursos humanos a partir dos modelos teóricos de Ulrich (1998) e no Modelo das Quatro Faces da gestão de Recursos Humanos de Tanure *et. al.* (2007).

A respeito da questão da regulamentação, fica evidente, no que pesem as regulamentações apresentadas na Lei 11.091/05 e no Decreto Lei 5.825/06, que não existe um modelo padrão de regulação interna da avaliação de desempenho dentro das IFES. Cada instituição estabeleceu suas regulamentações próprias e nem todas cumprem o objetivo de promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, preconizado nas referidas legislações.

Na análise das 18 IFES, observa-se que 11 regulamentaram através de resoluções, uma única por programa, como no caso da UFBA. Também a UFF regulamenta o processo de avaliação por portaria. Caso idêntico é o da UFRGS, por decisão (regulação interna). As demais 4 IFES (UnB, UFSC, UNIFESP e UFRJ) não apresentam regulamentações internas formalmente instituídas, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Instrumento de regulamentação

Instrumento de Regulamentação	Quantidade	IFES
Resolução	11	UFJF, UFMG, UFSCar, UFV, UFC, UFES, UFPA, UFPR, UFPE, UFRN e UFVJM
Programa	1	UFBA
Portaria	1	UFF
Decisão	1	UFRGS
Sem Regulamentação	4	UnB, UFSC, UNIFESP e UFRJ

Fonte: Elaborado pelo autor.

A não padronização dos períodos avaliativos é uma observação relevante na amostra da pesquisa. Importante salientar que, das 18 IFES analisadas, na

sua maioria (13 IFES) são utilizados os 12 meses definidos pela legislação (Decreto 7.133 de 19/03/2010, no seu artigo 2º). Nas demais instituições, a UFRJ e a UFVJM utilizam 18 meses; a UFF, um período de avaliação de 9 meses; a UFBA, apenas 6 meses; e a Universidade Federal de São Paulo ainda encontra-se em fase de regulamentação.

A questão da despadronização também é aferida no que diz respeito aos requisitos mínimos para aprovação na avaliação, e sua consequência para os servidores é serem considerados aptos, variando percentuais de 60% a 70%, e, em casos de escalas simples, habilitados ou não habilitados. A Tabela 2 é ilustrativa. Recorda-se que é necessário superar o requisito mínimo para ser aprovado no programa de avaliação de desempenho, com o qual o servidor TAE fica habilitado a receber a progressão funcional por mérito, permitindo que ele passe para o nível imediatamente superior da tabela de vencimentos do PCCTAE²⁰ a cada 18 meses, acrescentando seu vencimento salarial em 3,6%.

20. Instituído pela Lei 11.091/05, o Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação determina as classes e padrões de vencimentos.

Tabela 2. Requisito mínimo para habilitação na avaliação de desempenho

Requisito mínimo para habilitação	Quantidade	IFES
70%	5	UFJF, UFSC, UFPE, UFV e UFPR
66%	1	UFRN
60%	8	UNB, UFSCar, UFES, UFPA, UFRJ, UFRGS, UFVJM e UFF
Nota superior a 4	1	UFC
Habilitado/não habilitado	1	UFMG
N/A	2	UFBA e UNIFESP

Fonte: Elaborado pelo Autor

Já no que diz respeito aos métodos avaliativos, encontra-se diversos procedimentos utilizados, como: escala gráfica, escolha forçada, avaliação por objetivos, avaliação por competências e avaliação por múltiplas fontes na modalidade 360º.

Observa-se, então, que a utilização de formulários eletrônicos com adoção de escala gráfica, mais fáceis de serem aplicados e tabulados, faz parte da maioria dos procedimentos avaliativos, perfazendo 14 universidades. Algumas se apropriam de ferramentas adicionais: 12 dessas IFES adotam a avaliação 360º, utilizando conjuntamente a avaliação por objetivos, agregando a pactuação de metas das equipes de trabalho e individuais, atreladas ao planejamento da instituição e das unidades acadêmicas e administrativas.

A UFJF e a UFMG utilizam esse mesmo ferramental, porém sem a escala gráfica pontuando os servidores, desvinculada de objetivos; mas "através do acompanhamento, com o andamento percentual das atividades das

equipes de trabalho e dos servidores, método que tende a ser mais vantajoso que os formulários eletrônicos de escala gráfica. A UFPE, a UFC, a UFRJ e a UFVJM utilizam somente formulários tradicionais de autoavaliação e avaliação da chefia; e a UFSC utiliza o método da escolha forçada, sem nenhum comprometimento com as estratégias das organizações (Tabela 3).

Tabela 3. Métodos avaliativos utilizados pelas IFES

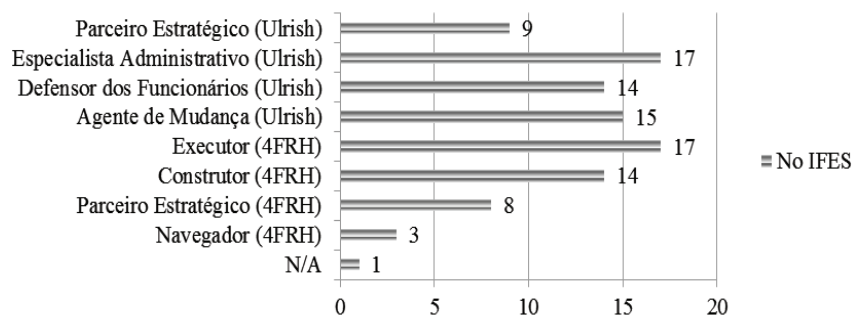
Método utilizado	Quantidade	IFES
Múltiplas fontes 360º/Avaliação por Objetivos/Escala Gráfica	3	UNB, UFBA e UFPA
Múltiplas fontes 360º/Avaliação por Objetivos	2	UFJF e UFMG
Múltiplas fontes 360º/ Escala Gráfica	7	UFSCar, UFV, UFES, UFPR, UFRN, UFRGS e UFF
Escala Gráfica	4	UFPE, UFC, UFRJ e UFVJM
Escolha Forçada	1	UFSC
N/A	1	UNIFESP

Fonte: Elaborado pelo autor.

A correlação com os modelos de gestão foi efetuada também com base na análise documental, e, apesar de não ter capacidade de envolver condições práticas adotadas pelas IFES fora das regulamentações internas, normalmente apresentam, nos documentos funcionais e regulatórios, características que mostram uma predisposição da instituição em trabalhar a gestão institucional, que, no nosso caso, se confirma ou não, dependendo da forma como a avaliação é utilizada. Partindo, então, do pressuposto de que toda avaliação por objetivos prescinde da realização de um planejamento, seja este da unidade administrativa/acadêmica, seja institucional.

Nos modelos de Ulrich (1998) e das Quatro Faces da gestão de Recursos Humanos (2007), considera-se as avaliações por objetivos nas dimensões comuns de “parceiros estratégicos” dos dois autores. As que têm aspectos estratégicos associamos a metáfora do “construtor” do 4FRH. Como todas elas têm o setor de RH tradicional, buscam-se a todas as metáforas de “especialista administrativo”, “defensor dos funcionários” e “executor” dos dois modelos. Nas dimensões de “agente da mudança” e “navegador” ocorreu alguma complexidade na interpretação, visto que são valores subjetivos e que apresentam relativa dificuldade de aferição. Apresenta-se no Gráfico 1 a distribuição das IFES de acordo com as metáforas dos sistemas de gestão de Ulrich e Quatro Faces da gestão de Recursos Humanos:

Gráfico 1. Apropriação dos modelos de gestão pelas IFES



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como resultado de nossa pesquisa, constatamos que nem todas as IFES se apropriam da ferramenta da avaliação de desempenho de maneira adequada, associando aos seus modelos de gestão e relacionando o instrumento ao planejamento das unidades acadêmicas e administrativas, e a instituição como um todo, perdendo a oportunidade de utilizar esse instrumento para melhorar seus processos internos e aperfeiçoar o desenvolvimento organizacional.

5. Conclusões

Após nove anos da publicação da legislação que regulamentou a avaliação de desempenho atrelada à carreira dos servidores TAE's da IFES, verificou-se nesta pesquisa e na prática vivenciada pelos autores que existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho, o que passaremos a abordar adiante.

As Leis 11.091/2005, 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 regulamentam e estabelecem critérios e diretrizes para implementação e operacionalização das avaliações de desempenho. No entanto, não existe uma metodologia de avaliação padronizada definida, ficando a critério das IFES escolher e implementar a sua maneira. Nesta pesquisa constata-se a existência de universidades que ainda não conseguiram estabelecer seu modelo, e grande parte das que já o instituíram não conseguem se apropriar adequadamente do fermento necessário para tornar a avaliação de desempenho um instrumento de gestão. Passa-se então a delinear ações que, quando tomadas, podem auxiliar as instituições a terem sucesso nos seus modelos institucionais e de gestão de pessoas em seus diversos planos.

Na abordagem corporativa, as instituições necessitam efetuar seus planejamentos de curto, médio e longo prazo, visando se capacitarem institucionalmente para alcançar seus objetivos. O Plano de Desenvolvimento Institucional é uma das ferramentas utilizada pelas IFES para tal fim, e nele deverá estar contemplada a visão da Administração Superior para suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, estando intimamente articulado com a prática e

os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo, como externo.

No entanto, nem sempre o PDI corresponde à realidade dessas organizações. Muitas vezes, ele é somente um instrumento para atendimento burocrático, e suas informações nem sempre estão coerentes com o planejamento e as necessidades institucionais. Para que esse plano não seja uma “peça” ilustrativa e se incorpore às práticas da instituição, é preciso torná-lo um instrumento democrático e participativo, amplamente discutido e divulgado. Para isso, existe a necessidade de se fazer uma revisão anual de suas ações pelas Secretarias de Desenvolvimento Institucionais das IFES, fiscalizadas pelas Comissões Próprias de Avaliação, que devem ter seus funcionamentos induzidos e incentivados pelas instituições.

Ainda no âmbito da Administração Superior, esta deve ser permanentemente ativa no que diz respeito à difusão da cultura da avaliação institucional, fornecendo condições para o desenvolvimento dos instrumentos de gestão, oferecendo recursos humanos, financeiros e materiais para viabilizá-los.

As áreas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos devem possuir programas de capacitação e qualificação de servidores alinhados às necessidades preconizadas nas necessidades estratégicas da Instituição, no intuito de desenvolver as habilidades e competências necessárias para que os servidores possam contribuir para o atendimento das diretrizes de desenvolvimento institucional. Esses programas de capacitação, segundo a teoria da gestão das competências, devem estar alinhados aos programas de avaliação de desempenho, num ciclo contínuo de retroalimentação.

Devem, ainda, seguindo os ensinamentos de Ulrish (1998) e Tanure (2007), ser indutores na condução do alinhamento da gestão operacional à gestão estratégica da organização, passando pela gestão da mudança. Para isso, os profissionais de RH necessitam extrapolar suas funções burocráticas e atuar como parceiros e consultores dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas, no sentido de alinhar as metas dessas unidades aos objetivos institucionais preconizados no PDI. Esses novos profissionais de RH necessitam se profissionalizar continuamente em suas atividades, desenvolvendo competências para criarem programas e regulamentações que perpassem as questões políticas e eleitorais das IFES.

No âmbito da infraestrutura, há necessidade de se desenvolver, de forma otimizada, os sistemas de tecnologia da informação, efetivando o programa de avaliação de desempenho de forma integrada, fornecendo subsídios para os sistemas de capacitação, convergindo informações necessárias para que os gestores efetivem as políticas de gestão da competência dos servidores.

Os programas de avaliação de desempenho são efetivos e com melhores resultados quando os servidores são avaliados nas suas metas relacionadas

a resultados e objetivos. Verificou-se também que, quando avaliados na modalidade 360°, tendem a ter um maior compromisso com os objetivos institucionais, visto que, além de cumprirem suas metas, igualmente são avaliados pelas chefias, colegas de trabalho e usuários de seus serviços.

As IFES, em sua totalidade, possuem, em seus quadros, servidores técnico-administrativos qualificados para levarem adiante as políticas institucionais. É necessário que esses servidores se sintam motivados a serem copartícipes desse sistema de gestão, e isso é feito quando o servidor é integrado ao sistema decisório de sua instituição, passando a se sentir responsável pelos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília.

BRASIL. **Decreto nº 7.133**, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília.

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. Brasília.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008, Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Brasília.

BRESSER- PEREIRA, Luiz C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 447(1), janeiro-abril, 1996.

CAMPANTE, Rubens G. O Patrimonialismo em Faro e Weber e a Sociologia Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2003, p. 153 a 193.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

HANASHIRO, Darcy M.M., NASSIF, Vânia M.J., TEIXEIRA, Maria L.M. O papel dos profissionais de recursos humanos na universidade compartilhado pelos diferentes stakeholders: revelando as competências docentes. **FACEF PESQUISA**. V. 6, n.3, 2003.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção Textual na Universidade**. São Paulo: Parábola Editora, 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **ERA**. Belo Horizonte, v. 45, n. 1, 2003.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTr, 1987.

Tanure, Betânia; Evans, Paul; Pucik, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil**: Virtudes e Pecados Capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC**. Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, jul./ago. 2010, p. 594-614.

ULRICH, david. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo, Futura, 1998.